

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 388

BIBLIOTHEK ALS PARTNER

CHANCEN UND RISIKEN DURCH KOOPERATION

VON
ANNE HELBIG

BIBLIOTHEK ALS PARTNER
CHANCEN UND RISIKEN DURCH KOOPERATION

VON
ANNE HELBIG

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 388

Helbig, Anne

Bibliothek als Partner : Chancen und Risiken durch Kooperation / von Anne Helbig. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2015. - 74 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 388)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Gegenstand der hier vorgestellten Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Arts (M. A.)“ im Studiengang „Bibliotheks- und Informationswissenschaft“ an der Humboldt-Universität zu Berlin ist die Untersuchung der Kooperationsarbeit Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland.

Gekürzte Medienetats, wenig Personal und steigende Anforderungen der Kunden stellen viele Bibliotheken auf eine harte Probe. Der Druck der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse steigt. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, setzen allgemein regionale Akteure aus dem Kulturbereich zunehmend auf die vielfältigen Optionen der Zusammenarbeit. Viele Wissenschaftler und Praktiker sind davon überzeugt, dass der Grad der Kooperationsfähigkeit einer öffentlichen oder privaten Non-Profit-Einrichtung künftig über deren Existenz entscheiden wird. Die vorliegende Masterarbeit befasste sich mit der Untersuchung dieser Thematik in Bezug auf Bibliotheken. Es sollte herausgefunden werden, wie solche Kooperationen in der Praxis aussehen können, welchen Aufwand sie erfordern, aber auch welchen Ertrag sie bringen und welche Absichten Bibliotheken durch eine ausgeprägte Kooperationsoffensive verfolgen. Um der Beantwortung der Forschungsfragen gerecht zu werden, war der methodische Teil der Untersuchung in einem Bibliotheksvergleich angesiedelt. Es wurden mittels Interviews mehrere vergleichende Fallstudien unter den Fragestellungen durchgeführt. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, sind Bibliotheken gleichen Typs sowie gleicher Größe betrachtet worden.

Das Ziel dieser Arbeit sollte sein, neue Perspektiven aufzuzeigen sowie das Bewusstsein auf die eigenen Möglichkeiten einer Bibliothek trotz knapper finanzieller und personeller Ressourcen zu stärken. Es wurden Grundlagen und Möglichkeiten regionaler, aber auch überregionaler Kooperationen dargestellt. Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen auch über Bildungseinrichtungen wie Schulen hinaus kann die Funktion der Bibliothek stärker betonen, um daraus resultierend eine höhere Gewinnung von (potenziellen) Kunden hervorzurufen.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im Studiengang M. A. Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2015-388>



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) Lizenz.

Inhalt

1. EINLEITUNG	6
2. KOOPERATIONEN IN ALLEN BEREICHEN: ALLGEMEINE EINFÜHRUNG	10
2.1. DEFINITION	10
2.2. ZUSAMMENARBEIT IN REGION UND KOMMUNE	11
2.3. PARTNER UND DIMENSIONEN	12
2.4. VERHÄLTNIS DER KOMMUNIKATION	14
2.5. PLANUNG VON VEREINBARUNGEN	17
2.6. POTENTIALE UND GRENZEN.....	19
2.7. DIE SPINNE UND IHR NETZWERK	21
2.8. RECHTLICHE ASPEKTE.....	23
3. ZUSAMMENARBEIT IN DEUTSCHLAND: STUDIE ANHAND AUSGEWÄHLTER BIBLIOTHEKEN	26
3.1. STUDIENGESTALTUNG UND OPERATIONALISIERUNG	26
3.1.1. Rahmenbedingungen.....	27
3.1.2. Grund der Untersuchung und theoretischer Zusammenhang	28
3.1.3. Untersuchungsdesign und Datenquelle.....	30
3.1.4. Interviewfragen	33
3.2. ERGEBNISSE.....	34
3.2.1. Einstellung zur Öffentlichkeitsarbeit.....	34
3.2.2. Probleme Öffentlicher Bibliotheken.....	37
3.2.3. Abgrenzung der Kooperation zur Dienstleistung.....	39
3.2.4. Kooperationsformen und –arten	40
3.2.5. Typen von Kooperationspartnern	42
3.2.6. Aufwand und Erträge: Vor- und Nachteile	44
3.2.7. Herangehensweise beim Aufbau eines Netzwerkes	48
3.3. STATISTISCHER VERGLEICH UND VISUALISIERUNG	51
4. BEISPIELE FÜR KOOPERATIONEN	55
4.1. AUF GUTES GELINGEN	55
4.2. WENN DIE ZIELE NICHT ERREICHT WERDEN.....	57
5. SCHLUSSBETRACHTUNG.....	58
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	61
ANHANG	65
INTERVIEWFRAGEN	65
zur Bibliothek - Profilabfrage.....	65
Kooperationsarbeit	66
Aufwand – Nutzen	67
ERGEBNISSE DER INTERVIEWS IN TABELLARISCHER FORM.....	68

1. Einleitung

Es werden zwei Hauptprobleme für Bibliotheken in Deutschland gesehen, die der Bibliothekswelt nicht neu sind – Mittelkürzungen sowie Imagefragen. Diese Themen standen auch schon beim 101. Bibliothekarstag in Hamburg unter anderem im Mittelpunkt.¹

Zwei Drittel aller kommunalen deutschen Bibliotheken sind von Einsparungen durch ihre Finanzträger betroffen.² Generell sind die personellen sowie finanziellen Mittel knapp. Daraus ergibt sich als ein Problem, dass sich vor allem im Bereich der Veranstaltungsarbeit beispielsweise durch einen Literaturbezug gerade für Bibliotheken viele Möglichkeiten bieten, die jedoch nicht genutzt werden können, weil entweder die Mitarbeiter keine Zeit dafür haben oder kein Etat vorhanden ist. Ein weiteres Problem ist das Image der Bibliotheken - wie vor allem Nichtnutzer die Einrichtung sehen. Viele Bibliotheken haben es bisher geschafft, trotz finanzieller Engpässe, sich auf die neuen Herausforderungen unserer modernen Informationsgesellschaft einzustellen, denn in Zeiten von Internet und Smartphone müssen sie sich einem starken Konkurrenzdruck widersetzen. Jedoch haben Nutzer, die selten oder beispielsweise nur in ihrer Kindheit Bibliotheken besucht haben, offensichtlich immer noch den Eindruck, sie seien bloße Aufbewahrungsstätten für Bücher. Die Einrichtung Bibliothek kommt in der medialen Öffentlichkeit selten vor, weswegen sie Schwierigkeiten hat, den Bürgern zu vermitteln, dass sie sich in ihren Angeboten und Dienstleistungen verändern beziehungsweise bereichern konnte. Die Nutzerzahlen in Deutschland sind in den letzten Jahren ungefähr gleich geblieben, jedoch liegt die Bundesrepublik damit im unteren Drittel im internationalen Vergleich.³

Aus den Problemen ergibt sich ein Teufelskreis. Weniger Etat hat meist Kürzungen bei aktuellen Medienangeboten oder auch Einsparungen bei den Öffnungszeiten zur Folge, was wiederum bei Nutzern, die Neuerscheinungen bevorzugen oder vor der geschlossenen Einrichtung stehen, zu einer eher schlechten Einstellung führt.

Aus den zwei beschriebenen Hauptproblemen ergibt sich die These, dass es, trotz knapper werdender Etats, Möglichkeiten zu finden gilt, zum einen die eigene Arbeit effektiv zu gestalten und zum anderen die eigene Bedeutung sich selbst sowie anderen gegenüber immer wieder zu verdeutlichen.

¹ Siehe Deutschlandradio Kultur (Hg.) (24.05.2012): Wegweiser im digitalen Zeitalter. Kirsten Marschall im Gespräch mit Susanne Burg. Online verfügbar unter http://www.deutschlandradiokultur.de/wegweiser-im-digitalen-zeitalter.954.de.html?dram:article_id=206832, zuletzt geprüft am 03.05.2014.

² Siehe Ratzek, Wolfgang (2011): Deutsche Bibliotheken erleiden drastische Kürzungen – Norwegische Bibliotheken sind dagegen gut aufgestellt. In: B.I.T. online, Jg. 14, H. 1, S. 59–60, zuerst veröffentlicht: <http://www.b-i-t-online.de/heft/2011-01/nachrichtenbeitrag-ratzek.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2014.

³ Siehe Deutschlandradio Kultur (Hg.) (24.05.2012): Wegweiser im digitalen Zeitalter. Kirsten Marschall im Gespräch mit Susanne Burg. Online verfügbar unter http://www.deutschlandradiokultur.de/wegweiser-im-digitalen-zeitalter.954.de.html?dram:article_id=206832, zuletzt geprüft am 03.05.2014.

Kooperationen zwischen Bibliotheken, Bildungs- und Kultureinrichtungen, aber auch mit Unternehmen und anderen Institutionen können ganz neue Perspektiven bieten. Sie erweitern die Reichweite und mitunter das Medien- sowie Veranstaltungsangebot und verankern sich krisenfest in der Kommune. Darüber hinaus bieten sie der Bibliothek und ihren Partnern Informations- und Erfahrungsaustausch, Gemeinschaftsarbeiten bis hin zur Bildung eines Kooperationsmanagements innerhalb von Netzwerken, um den eigenen Fortschritt zu erleichtern.

Das Thema der Zusammenarbeit ist alt, vor allem Wissenschaftliche Bibliotheken beschäftigen sich schon länger damit und es sind zahlreiche Diskussionen zu verfolgen - jedoch eher im Hinblick auf Kooperation im bibliothekarischen beziehungsweise informationswissenschaftlichen Feld untereinander. Im Kulturbereich generell sind Kooperationen längst keine Neuerfindungen mehr. So gab es beispielsweise zahlreiche Debatten ab Mitte der 1920er Jahre zu geplanten Theaterkooperationen aufgrund der Inflation.⁴ Man erkannte, dass weiche Standortfaktoren wie soziales und kulturelles Kapital langfristig die Qualität eines Standortes ausmachen. Sie sind für eine Stadt beziehungsweise Region unter anderem ausschlaggebend für die Ansiedlung beziehungsweise den Umzug von Unternehmen wie Arbeitnehmern. Dazu gehört eine gute Erreichbarkeit von Bildung und Kultur, Angeboten oder Veranstaltungen.⁵ Man erhoffte sich durch Kooperationen, dass Angebote ausgebaut sowie kulturelle Vielfalt vergrößert werden können. Und auch schon zur Jahrtausendwende untersuchten Forscher in den USA das „age of alliances“ und stellten klar, dass vor allem bei öffentlichen Non-Profit-Einrichtungen wie Bibliotheken der Grad der Kooperationsfähigkeit über deren Existenz entscheidet.⁶ Die Einrichtungen stellen sich jedoch die Frage, warum man bereit sein sollte, Steuerungsmacht und Ressourcen zu teilen. Die Antwort könnte sein, weil bisherige Praktiken und Ressourcen nicht mehr ausreichen, um bestehende und neue Aufgaben im Alleingang zu bewältigen.⁷

Die hier vorgestellte Arbeit befasst sich mit der Untersuchung dieser Thematik in Bezug auf Bibliotheken. Es soll herausgefunden werden, wie solche Kooperationen in der Praxis aussehen können, welchen Aufwand sie

⁴ Siehe Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). S. 15

⁵ Siehe Huber, Andreas (2009): Akteursnetzwerke und Dialogstrukturen regionaler Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 159–175. S. 166

⁶ Vgl. Austin, James E. (2000): The collaboration challenge. How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. S. 1-17

⁷ Vgl. Fürst, Dietrich (2006): Regional Governance - ein Überblick. In: Kleinfeld, Ralf; Plamper, Harald; Huber, Andreas (Hg.): Regional Governance. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens. Osnabrück: V&R unipress (Regional Governance, Bd.1), S. 37–59. S. 37-42

erfordern, aber auch welchen Ertrag sie bringen und welche Absichten Bibliotheken durch eine ausgeprägte Kooperationsoffensive verfolgen. Gemeint ist damit vor allem ein Netzwerk über die üblichen Zusammenarbeiten mit Partnern wie Schulen, Kitas oder anderen Bildungsstätten hinaus. Als leitende Fragestellungen für das geplante Forschungsvorhaben in Bezug auf vor allem Öffentliche Bibliotheken ergaben sich:

Welche Formen beziehungsweise Arten von Kooperationen gibt es?

Welche Typen von Partnern können unterschieden werden?

Welche möglichen Vor- und Nachteile gibt es?

Inwieweit wird die Kooperationsarbeit dokumentiert beziehungsweise gemessen?

Wie hoch ist der tatsächliche Aufwand und welchen konkreten Ertrag bringen Kooperationen?

Welche Ziele verfolgen Bibliotheken mit Kooperationen?

Haben Kooperationen im Kontext von Dienstleistungen lobbyistische Wirkung?

Um der Beantwortung der Forschungsfragen gerecht zu werden, wurde der methodische Teil der Untersuchung in einem Bibliotheksvergleich angesiedelt. Mittels Interviews wurden mehrere vergleichende Fallstudien unter den Fragestellungen durchgeführt. Dadurch dass Bibliotheken gleichen Typs sowie gleicher Größe betrachtet wurden, konnten aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden.

Die Studie ist unterteilt in drei thematische Hauptkapitel. Im ersten Teil werden theoretische Hintergründe, wichtige Begrifflichkeiten und Grundlagen zum Thema Kooperationen dargelegt. Der zweite Teil beschreibt Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Interviews und im dritten Teil werden die Forschungsergebnisse erläutert. Generell sollen vor dem geschilderten Hintergrund als Verständigungsgrundlage in den folgenden Kapiteln ausgewählte Begriffe, Formen, Typen von Partnern sowie Vor- und Nachteile von Kooperationen im Bibliotheksbereich benannt werden.

Die Arbeit soll Bibliothekare⁸ in Studium, Lehre, Forschung und Praxis ansprechen. Dahingehend, dass Kooperationen aber grundsätzlich alle gesellschaftlichen Mitglieder betreffen, richtet sie sich außerdem an ein Publikum, das sich generell für Kooperationen mit Beteiligten aus dem bibliothekarischen Bereich interessiert. Darüber hinaus appelliert die Arbeit auch als „Handreichung“ an diejenigen, die Kooperationen im bibliothekarischen Bereich initiieren, umsetzen oder erforschen wollen. Den Interviewpartnern ist Dank auszusprechen.

⁸ Aus Gründen der Kürze und besseren Lesbarkeit ist in den Texten überwiegend von Mitarbeitern, Partnern oder Akteuren die Rede. Die jeweiligen weiblichen Personenkreise sind dabei ausdrücklich eingeschlossen.

2. Kooperationen in allen Bereichen: allgemeine Einführung

Als Einführung der Studie zur Praxis der Kooperationsarbeit Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland wird auf den nächsten Seiten der Begriff dieser Art der Zusammenarbeit allgemein erläutert. Es werden Definitionsansätze gegeben und beschrieben, welche Rolle Region und Kommune in diesem Zusammenhang spielen. Des Weiteren werden eine Charakterisierung von Partnern und Dimensionen vorgestellt sowie Faktoren für und gegen den Erfolg genannt. Es geht im Vorfeld gemeingültig darum, wie man Zusammenarbeit planen kann, welche Potentiale und Grenzen diese aufweist und welche Ausmaße sie in Form eines Netzwerkes annehmen kann.

2.1. Definition

Unter dem Begriff der Kooperation existieren viele Definitionen und Interpretationen. Im Kulturbereich ist diese Art der Zusammenarbeit von folgenden Merkmalen geprägt, die direkt auch auf das Bibliothekswesen angewandt werden können, da Büchereien als Bildungs- und Kultureinrichtung dazuzählen:

- Es dreht sich um Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern, die rechtlich selbstständig sind (teilweise mit Vertrag).
- Wichtig ist Austausch beziehungsweise Einbringung von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten.
- Kooperationen finden auf freiwilliger Basis statt.
- Das gemeinsame Ziel ist es, die wirtschaftliche und künstlerische Position der Partner zu erhalten beziehungsweise zu verbessern.
- Die Einrichtungen weisen miteinander kompatible Ziele der Kooperation auf.
- Im Vergleich zu individuellen Handlungen beziehungsweise zur Arbeit bieten Kooperationen größere Chancen auf eine Zielerreichung, weswegen die Partner dafür bereit sind, sich in ihrer Autonomie einzuschränken.⁹

Je nach Ausgestaltung und Zielstellung nehmen Kooperationen verschiedene Formen und Intensitäten sowie Internalisierungs- oder Externalisierungsstrategie an, also Angebote von Aktivitäten, die vorher der Nutzer übernommen hat. Kooperationen können auch entweder als Präventionsstrategie verstanden werden, sozusagen als vorausschauende Antwort oder als Anpassungsstrategie - als Reaktion auf die

⁹ Vgl. Föhl, Patrick Sinclair (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 15–46. S. 25 f.

gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen. Von Fall zu Fall muss die Zusammenarbeit auf Sinn beziehungsweise Machbarkeit überprüft werden, denn dabei treffen verschiedene Systeme mit ihren individuellen Zielen, Regeln oder Inhalten aufeinander. Dafür jedoch ist es wichtig, das Konzept von Kooperationsarbeit zu kennen und zu verstehen.

2.2. Zusammenarbeit in Region und Kommune

Das räumliche Betrachtungsfeld der Region als Handlungsraum zwischen lokaler und staatlicher Ebene hat wegen der Globalisierung und des interregionalen Wettbewerbs an Bedeutung gewonnen. Eine Region kann sich sehr unterschiedlich zusammensetzen, je nachdem welche Definitionskriterien dabei wichtig sind wie beispielsweise geographische, historische, politische, wirtschaftliche, kulturelle oder sozialräumliche.¹⁰ Natürlich existieren auch einzelne lokale und überregionale Kooperationsgebilde.

Nach Föhl (2009) können vier Klassifizierungen verschiedener Regionstypen unterschieden werden:

- die Region als Wirtschaftsraum,
- als politischer Begriff durch unter anderem Autonomiebestrebungen oder Gebiete mit grenzüberschreitender Zusammenarbeit¹¹,
- als verwaltungsrechtliche und verwaltungsorganisatorische Gliederung durch Landschaftsverbände, Bezirke, Umlandverbände oder Regionalämter sowie
- als Kulturraum mit Gegenden gemeinsamer Geschichte, Sprache und Tradition.¹²

Trotz unterschiedlicher Begriffsdefinitionen stellen Kooperationen in der Region immer eine Art Zusammengehörigkeit von Menschen, Organisationen und/oder Einrichtungen dar und schaffen einen Bedeutungsgewinn auf verschiedenen Ebenen. In der Politik und Planung erreicht Zusammenarbeit mitunter eine lobbyistische Wirkung und kann zu einer Verbesserung des Imagefaktors der Beteiligten beitragen. In der Ökonomie bringt sie beispielsweise Vorteile sogenannter „regionaler Produktionsbezirke“ sowie in der Kultur wird einerseits der „Heimatgedanke“ ausgebaut, Widerstand gegen die Globalisierung gegeben

¹⁰ Siehe Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 10

¹¹ Vgl. „Stufurt“ in Kapitel 3.2.3. Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt (Oder), S. 41

¹² Siehe Föhl, Patrick Sinclair (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 15–46. S. 22

und andererseits Bindungsmittel an die Region geschaffen oder auch Touristen angezogen. Es geht darum, Menschen zu gewinnen, auf die Stadt beziehungsweise Region aufmerksam zu machen, diese zu besuchen und dort zu produzieren. Darüber hinaus bietet die Region einige Kooperationsanreize durch gemeinsame Imagebildung, Unterstützung beim Wettbewerb gegen Dritte, geografische Nähe oder Auflösen von unproduktiven Verflechtungen wie Doppelinvestitionen und entsprechenden Auslastungsschwierigkeiten.¹³ Zusammenarbeit in der Region bringt allgemein Gedanken- und Informationsaustausch, Bündelung finanzieller und struktureller Ressourcen, Stärkung des politischen Einflusses oder Teil- und Totalfusionen von Einrichtungen zur Vermeidung von Schließungen.

2.3. Partner und Dimensionen

Akteure einer Kooperation sind Personen, die direkt an den Verhandlungen und an der Zusammenarbeit teilnehmen sowie sonstige Mitarbeiter wie Ehrenamtliche. Außerdem sind Stakeholder, bestehend aus Publikum, Presse oder Zulieferer der teilnehmenden Einrichtungen, ebenfalls beteiligt. Die Verantwortlichen müssen Kenntnis über die Zusammensetzung haben sowie Meinungen und Einstellungen der Partner wissen, um abschätzen zu können:

- ob ausreichende Nachfrage für das Angebot besteht,
- neue Besuchergruppen erschlossen werden müssen,
- das Angebot zielgruppengerecht ist,
- Zugänglichkeit gewährleistet ist,
- die Kooperation Akzeptanz findet und
- ob die Ziele der Kooperation tatsächlich erreicht werden.¹⁴

In einigen Fällen ist auch das weitere Umfeld der Partner, das heißt die Bevölkerung, miteingeschlossen. Es gibt viele Menschen, die teils für, teils gegen eine Kooperation sind und ausreichend informiert werden müssen. Des Weiteren zählen politische Amtsträger, Verwaltungsmitarbeiter der jeweiligen Kommunen und Regionen, Sponsoren und Spender als auch ideelle Unterstützer wie Freundeskreise oder Trägervereine dazu. Die Partner arbeiten auf unterschiedliche Art zusammen. Sie können einerseits auf Basis einer bilateralen Bindung agieren, also zwischen zwei Interessengruppen mit direkter Interaktion und gemeinsamer Koordination. Oder andererseits mittels multilateraler Bindung, bei der die Komplexität ansteigt, da die Summe aller direkten und indirekten Beziehungs-

¹³ Siehe ebd., S. 23 ff.

¹⁴ Siehe Glogner, Patrick (2009): Publikumsforschung und Bürgerbefragungen im Rahmen regionaler Kooperationsprozesse. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 129–138. S. 131

Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten durch mehrere Beteiligte erhöht ist.

Unter den Dimensionen von Kooperation kann man sich verschiedene Reichweiten durch unterschiedliche Raumaspekte vorstellen. Zu unterscheiden ist dabei eine geografische sowie kulturelle Ausdehnung. Zu beachten sind strukturelle Implikationen, denn beispielsweise geografische Entfernungen spielen eine wichtige Rolle hinsichtlich der Kosten von zum Beispiel Transport von Gütern oder Personal. Auch kulturelle Eigenschaften sind zu berücksichtigen, indem man mit den verschiedenen regionalen Identitäten unterschiedlich umgeht.¹⁵ Im Rahmen dieser Arbeit steht jedoch durch den vorgegebenen knappen zeitlichen Rahmen die Region im Mittelpunkt, wobei aber lokale oder überregionale Netzwerke nicht ausgeschlossen werden.

Die Partner weisen entsprechend ihrer Art beziehungsweise Institution bestimmte Bereiche und Formen auf. Infrage kommen öffentliche Institutionen wie beispielsweise Museen oder auch generell der Staat, private wie Buchhandlungen oder allgemein der Markt sowie der privat-gemeinnützige Bereich mit Vereinen und der Zivilgesellschaft. Weitere Konstellationen sind natürlich denkbar, grundsätzlich zwischen allen Partnern, mit denen sich sinnvolle Synergien herleiten lassen und Zielen, die zusammen passen.

Kooperationen können in mehrere Systematisierungen eingeteilt werden. Horizontal sind sie dann, wenn die Partner ein gleiches oder ähnliches Produkt anbieten. Bei Bibliotheken ist dies beispielsweise mit der Volkshochschule in Bezug auf Bildungsangebote der Fall. Oder auch bei Buchhandlungen, wenn diese Autorenlesungen durchführen, kann von einem ähnlichen „Produkt“ gesprochen werden. Wenn eine Touristeninformation im vorderen Bereich einer Bibliothek untergebracht wäre, stellt dies eine vertikale Kooperation mit vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungskette dar. Bei lateraler Zusammenarbeit haben die Partner keinen beziehungsweise einen sehr geringen Bezug zueinander, was beispielsweise auf die Beziehung der Bibliothek zu einem Museum zutrifft. In größeren Projekten kommen auch Vermischungen der Ebenen vor.

¹⁵ Siehe Föhl, Patrick Sinclair (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 15–46. S. 30 f.

Darüber hinaus weisen Kooperationen verschiedene Ausprägungen auf:

- Ad-hoc-Zusammenarbeit stellt einen regelmäßigen Austausch dar.
- Bei formalisierten Kooperationen in Einzelfragen werden regelmäßig gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt.
- Mit anderen Bibliotheken der Region, Universitätsbibliotheken oder Spezialbibliotheken können gemeinsame Serviceeinheiten angeboten werden.¹⁶

Nach der Typologie von Huber (2009) existiert Kooperation auch in Form von ad-hoc-Zusammenarbeit, durch gemeinsame Planung und Strategie, gemeinsame Kapazitäts- und Ressourcensteuerung, interorganisationale Zahlungsvereinbarungen bis hin zu Teilverschmelzung von Produktion mittels gemeinsamer Veranstaltungen sowie institutionalisierten Kooperationen, also der Zusammenlegung von ganzen Organisationen.¹⁷ Kooperationen spielen einerseits im Vordergrund, sichtbar für den Nutzer durch beispielsweise Verbundangebote oder gemeinsame Angebotsplattformen. Andererseits können sie aber auch im Hintergrund stattfinden, nicht direkt sichtbar für den Nutzer, beispielsweise in einzelnen Funktionsbereichen wie der Verwaltung. Möglich sind aber auch Arrangements im Vorder- und Hintergrund, wobei im Hintergrund die Produktion erfolgt und im Vordergrund gemeinsame Werbeaktivitäten durchgeführt werden. Die Aufgabenverteilung stützt sich natürlich auf die Interessen und Kernkompetenzen der Partner.

2.4. Verhältnis der Kommunikation

Die hierarchische Gestaltung von Kooperationen kann gleichgeordnet, über- oder untergeordnet sein. Abhängig ist dies von der Verteilung der Entscheidungskompetenzen. Bibliotheken, wie generell Einrichtungen des Kulturbereichs, sind ihren Partnern in den meisten Fällen im Gegensatz zur Privatwirtschaft gleichgeordnet. Das Prinzip fördert das Gerechtigkeitsempfinden der Partner und beugt einer einseitigen Nutzenverteilung vor. Zu beachten ist dabei, dass die Größe der Partner oder Ausgestaltung von Kooperationsmodalitäten und -prozessen zu verschiedenen Entscheidungs- und Pflichtverhältnissen führt. Man unterscheidet des Weiteren vertikale Partnerschaft mit verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette, wobei die Beteiligten verwandt oder im Prozessablauf aufeinander folgend sind. Horizontal ist es dann, wenn die

¹⁶ Vgl. ebd., S. 28 f.

¹⁷ Siehe Huber, Andreas (2009): Akteursnetzwerke und Dialogstrukturen regionaler Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 159–175. S. 161

Partner zu derselben Branche beziehungsweise Prozessstufe gehören. Von diagonal spricht man, wenn verschiedene Branchen bedient werden.

Das Verhältnis der Kommunikation ergibt vier zentrale Möglichkeiten:

- Kooperative Verfahren bestehen aus Gremien beziehungsweise Arbeitsgruppen und sind zu gleichen Teilen aus den jeweiligen Partnern zusammengesetzt. Entscheidungen werden hierbei partizipativ getroffen.
- Wenn die Verantwortung aufgeteilt wird, sind die einzelnen Entscheidungsbereiche gleichmäßig verteilt beziehungsweise ausgehandelt.
- Es kann eine Leiteinrichtung festgelegt werden, wobei die Kooperation dann eine asymmetrische Verteilung der Verantwortung aufweist.
- Bei einer Heterarchie sind die Über- und Unterordnungsprinzipien nicht kontinuierlich festgelegt und entwickeln sich in Abhängigkeit zu den Aufgabenstellungen.¹⁸

Auch wenn beide beziehungsweise alle Seiten meist von der Kooperation profitieren, spielt das Thema der Konkurrenz oftmals trotzdem eine Rolle. Im Bibliotheksbereich ist es jedoch nicht stark ausgeprägt. Büchereien haben immer auch eine gewisse Nutzergewinnung zum Ziel. Jedoch durch die räumliche Abtrennung, verschiedene Zuständigkeitsbereiche oder unterschiedliche Zielgruppen vor allem bei Öffentlichen Bibliotheken haben die Einrichtungen untereinander aber wenig Konkurrenz zu befürchten. Denkbar ist dies beispielsweise nur bei einzelnen Angeboten oder Veranstaltungen.

Bei einer Zusammenarbeit kann „Co-opetition“ vorkommen, also ein stetiges Austarieren zweier oder mehrerer Partner zwischen den Polen Kooperation und Konkurrenz. Je nach Sach- und Bedarfslage ist dies unterschiedlich stark ausgeprägt.¹⁹ Ein Beispiel dafür ist, wenn zusammen mit einer örtlichen Buchhandlung eine Veranstaltung geplant wird. Dies stellt eine Kooperation dar. Gleichzeitig kann zu diesem Partner Konkurrenz durch andere Angebote wie Autorenlesungen in Bezug auf das Publikum bestehen. Aus diesem

¹⁸ Siehe Föhl, Patrick Sinclair (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 15–46. S. 31 f.

¹⁹ Vgl. Jansen, Stephan A.; Schleissinger, Stephan (Hg.) (2000): Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition. Marburg: Metropolis-Verl. sowie Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.) (2007): Kooperation und Konkurrenz. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Managementforschung, 17).

Grund ist ein Autonomiegebot für Kooperationsvorhaben vor allem in einer Region oder Stadt wichtig, denn es beeinflusst die Einstellungen und das Handeln der Beteiligten.²⁰

Konkurrenzsituationen darüber hinaus bestehen für Bibliotheken zum Internet oder den neuen Medien. Des Weiteren besteht Rivalität zu anderen Kultureinrichtungen wie beispielsweise Theater, durch Engagement um Etat beziehungsweise Gelder der Stadt für Stellen im Kulturbereich. Gemeint sind damit Fördermittel für Kultur. In Bezug auf Rechercheangebote besteht Konkurrenz zu Suchmaschinen wie Google. Hierbei lässt sich ein klarer Bedarf nach Abgrenzung erkennen. Das bedeutet die Beantwortung der Frage wer macht wie, wo, welche Kultur- beziehungsweise Bildungsarbeit. Es geht um richtige Positionierung, wie sich gegenüber den Partnern abgegrenzt wird. Die Verhältnisse zwischen Partnerschaft und Wettbewerb müssen immer wieder neu geklärt werden. Städte und Regionen konkurrieren um Arbeitsplätze, Touristen, junge Menschen oder auch um kulturinteressierte Senioren. Im Bibliothekswesen existiert Konkurrenz ebenso als spielerischer Aspekt eines Wettstreits beispielsweise beim BIX, dem Preis „Bibliothek des Jahres“, oder weiteren Benchmarking-Aktivitäten. Ziel ist es, das Spektrum der Leistungsfähigkeit der Bibliotheken in die Öffentlichkeit zu rücken und damit die Lobbyarbeit für Büchereien zu unterstützen. Spielerisch ist es deswegen, da oftmals selbst die, die in der Konkurrenz vergleichsweise schlechter abschnitten, Erfolge verzeichnen konnten, indem sie ihr weniger gutes Abschneiden für ihre Lobbyarbeit nutzten. Sie wiesen somit auf den objektiv nachgewiesenen Mangel ihrer Bibliotheken hin und erreichten Verbesserungen bis hin zu Neubauten. Für die Entstehung von Kooperationen beziehungsweise ihren Erfolg gibt es Faktoren und Bedingungen, die dafür notwendig sind.

Egoismus ist Drang zum Dasein und Wohlsein.²¹

Eigennütziges Verhalten kommt bei einmaligen Handlungen eher zum Tragen, weshalb ein gewisses Zukunftsdenken und eine längere Dauer der Zusammenarbeit im Allgemeinen besser sind. Unterstützende Rahmenbedingungen sind natürlich finanzielle Anreize, Projektförderung oder andere Förderprogramme. Wichtig ist, dass man sich gegenseitig anerkennt, sich umeinander kümmert, in eine Gemeinschaft integriert wird und Werte teilt. Reziprozität sollte vorhanden sein, das heißt, eine Gegenseitigkeit des Verhaltens sowie gleiche Ausgangsbedingungen zu Beginn der Kooperation. Erfolgversprechend ist des Weiteren

²⁰ Vgl. Voesgen, Hermann (2009): Kooperation und Konkurrenz. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 83–102. S. 83

²¹ Arthur Schopenhauer (1788 - 1860), deutscher Philosoph

Erinnerungsfähigkeit. Wenn gute Zusammenarbeit vorerst beendet ist, kann später wieder auf den Partner zurückgegriffen werden und man muss sich nicht wieder neu orientieren. Dafür ist es notwendig, sich die Bedingungen oder personelle Zusammensetzung zu merken.²² Weiche Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Identifikation mit der Organisation oder Ängste vor Veränderungen der Beteiligten haben großen Einfluss auf den Erfolg. Die Kooperationsmotive müssen überzeugen, desto größer ist dann auch die Unterstützung durch die Mitarbeiter. Die Mitarbeiterschaft muss intensiv miteinbezogen werden.²³

2.5. Planung von Vereinbarungen

Um Kooperationen auf einem fortgeschrittenen Level zu betreiben, sind Planung, Dokumentation und Evaluation notwendig. Der generelle Prozess der Zusammenarbeit besteht aus der strategischen Analyse des Kooperationspotentials, der Auswahl der Partner, Gestaltung der Zusammenarbeit, Durchführung sowie Evaluation.²⁴

Professionalität ist darüber hinaus gekennzeichnet durch Machbarkeitsstudien. Hierbei kann man sich am Projektmanagement nach DIN 69905 orientieren, der Projektstudie. Es werden die Machbarkeit vor der tatsächlichen Verwirklichung eines Kooperationsvorhabens auf Durchführbarkeit oder Erreichbarkeit der vorgenommenen Ziele geprüft sowie Risiken aufgedeckt. Somit ergeben sich konkrete Handlungsanweisungen und Grundlagen für eventuelle Rechtfertigungen gegenüber möglichen Skeptikern. Auf strategischer Ebene wird gefragt, ob die Ziele der Partner zusammenpassen. Fundamentalistisch sollen alle Partner einen ähnlichen Beitrag erbringen, beispielsweise in Bezug auf Ressourcen. Ob die Strukturen und Systeme der Partner zusammenpassen, wird organisatorisch geklärt sowie auf kultureller Ebene, wie die Unternehmenskulturen bezüglich der Intensität der Zusammenarbeit harmonisieren.²⁵ Ein Bedarf an Koordination besteht immer: wer behält den

²² Vgl. Voesgen, Hermann (2009): Kooperation und Konkurrenz. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 83–102. S. 94 f.

²³ Siehe Huber, Andreas (2009): Akteursnetzwerke und Dialogstrukturen regionaler Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 159–175. S. 165

²⁴ Siehe Glogner, Patrick (2009): Publikumsforschung und Bürgerbefragungen im Rahmen regionaler Kooperationsprozesse. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 129–138. S. 132

²⁵ Siehe Föhl, Patrick Sinclair (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 15–46. S. 33

Überblick, wer koordiniert, wer vermittelt, wer formuliert (Leit-) Bilder beziehungsweise wer ist für was verantwortlich.

Ein weiterer Aspekt ist die Kompetenz der Beteiligten zur Kooperation im Allgemeinen, die nicht von vornherein gegeben ist. Gekennzeichnet ist sie zum einen durch Transaktionen in der eigenen Einrichtung. Es herrschen keine starren Koordinationen und Anweisungsstrukturen, sondern kooperative Formen der Arbeit wie Team- oder Projektarbeit. Zum anderen sind schon im Vorfeld Transaktionen mit anderen Einrichtungen vorhanden, das heißt, Outsourcing, gemeinsame Vertriebswege oder die Beteiligung an ganzen Netzwerken. Außerdem sind Transaktionen mit der Umwelt ausschlaggebend, also Marktbeziehungen, Interaktionen mit Politik, Medien und anderen Umweltgruppen. Nur so werden Einrichtungen sensibel gegenüber Stimmungen und Einstellungen.²⁶

Zwei Bindungsmittel an eine Kooperation können unterschieden werden. Die mündliche Vereinbarung ist die loseste Form und für punktuelle Kooperation geeignet. Diese kann zum Beispiel durch langjährige Bekanntschaft entstanden sein. Die andere Form ist ein schriftlich abgefasster Vertrag. In diesem Zusammenhang herrscht rechtliche Komplexität durch unterschiedliche Rechtsformen sowie unklare Rechtsfragen mit beträchtlichen Herausforderungen. In einem späteren Kapitel wird darauf näher eingegangen.

Wichtig zu beachten bei der Planung von Vereinbarungen sind die verschiedenen „Zeithorizonte“. Es kann einmalig gemeinsam produziert, sporadischer Wissensaustausch betrieben, regelmäßig Veranstaltungsarbeit absolviert oder dauerhaft in einer Totalfusion zusammengearbeitet werden. Meist sind Kooperationen auf einen Zeitraum befristet. Die Nachhaltigkeit ist von Faktoren wie Verbindlichkeit, Intensität oder Machbarkeit abhängig sowie vom Grad der Innovation der Zusammenarbeit beziehungsweise der Idee.

Innovation kann einerseits durch Kreativität mit neuen Problemdefinitionen oder neuen Handlungsstrategien charakterisiert werden. Des Weiteren muss man sich andererseits gegen Widerstände wie etablierte Systeme durchsetzen und vertraute Muster, Denkstrukturen oder Routineabläufe infrage stellen. Sonderbedingungen sind dabei beispielsweise Probephasen, zentrale Fürsprecher oder Startförderung.²⁷

Durch Evaluation kann die Zielerreichung überprüft werden. Eine solche Implementierung erfordert monetäre, zeitliche sowie personelle Ressourcen.

²⁶ Siehe Voesgen, Hermann (2009): Kooperation und Konkurrenz. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 83–102. S. 88

²⁷ Siehe Föhl, Patrick Sinclair (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 15–46. S. 35 f.

Jedoch ist es in manchen Fällen unumgänglich, da von politischen Geldgebern ein Nachweis gefordert werden kann, ob die angestrebten Wirkungen eingetreten sind. Solche Nacharbeit von Kooperation besteht im Allgemeinen aus einem Soll-Ist-Vergleich, wobei zu Beginn eine sorgfältige Zielformulierung wichtig ist. Denkbar wäre in Bezug auf Bibliotheken die Überprüfung, ob Neuanmeldungen, die mit der Kooperation in Zusammenhang stehen, gemacht wurden. Man sollte sich fragen, ob das Image verbessert werden konnte, eventuell mithilfe von Publikumsstudien oder Bürgerbefragungen.

Vorausgehende Machbarkeitsstudien und Nachfrageanalysen mit begleitenden und abschließenden Evaluationen sind Faktoren für den Erfolg von Kooperation.²⁸

2.6. Potentiale und Grenzen

Öffentliche Bibliotheken sind zum einen Bildungseinrichtungen, da sie unter anderem Informationen und Medien für alle Bürger einer Stadt, Region beziehungsweise eines Landes bereithalten und zugänglich machen. Zum anderen bieten sie als Kultureinrichtung beispielsweise Veranstaltungen wie Autorenlesungen. Beide Themen, sowohl Bildung als auch Kultur, sind allein schon aus ökonomischen Gründen für Regionen wichtig, denn sie stellen beträchtliche Faktoren für die touristische Entwicklung einer Region dar. Darüber hinaus schaffen sie weitere indirekte regionalwirtschaftliche Effekte, die sich aus der kulturellen Attraktivität einer Stadt beziehungsweise Region ergeben. So können sie in Studien wie dem Städteranking, über das das Nachrichtenmagazin „Focus“ berichtete²⁹, ausschlaggebend bei Faktoren wie „Lebensqualität“ und „Bildung“ sein. Das Kulturangebot ist also ein Standortfaktor, besitzt eine direkte Wirkung und beeinflusst indirekt das Image der Stadt und Region. Es bestehen signifikante statistische Zusammenhänge zwischen kulturellen Faktoren und Innovationsfähigkeit, Qualifikationsniveau und dem Wachstum von Regionen.³⁰ Vor allem Öffentliche Bibliotheken kleinerer Städte (50.000 - 100.000 EW siehe BIX) schaffen kulturelle Angebote, die meist nicht in anderen Einrichtungen so angeboten werden beziehungsweise angeboten werden können. Dadurch besitzen sie Alleinstellungsmerkmale, die essentiell eine Daseinsberechtigung darstellen und können somit zu kulturellen

²⁸ Siehe Glogner, Patrick (2009): Publikumsforschung und Bürgerbefragungen im Rahmen regionaler Kooperationsprozesse. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 129–138. S. 132

²⁹ Vgl. (2014): Die neuen Top-Standorte - Hier verdienen Sie mit Immobilien noch richtig Geld. Städteranking 2013. In: Online Focus. Online verfügbar unter http://www.focus.de/immobilien/staedteranking-2013-klein-aber-oho-diese-staedte-lassen-metropolen-als-immobilienstandort-alt-aussehen_id_3454127.html, zuletzt geprüft am 08.09.2014.

³⁰ Vgl. Florida, Richard (2002): The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York, NY: Basic Books.

Infrastruktureinrichtungen einer Region gezählt werden. Aber genauso wie beispielsweise Theater, Museen und Musikschulen gehören sie nicht zum Kernbereich der staatlichen Daseinsvorsorge und müssen Wege finden, um allgemeinen Problemen wie sinkenden Auslastungszahlen durch einen demografischen Wandel in Bezug auf veränderte Nachfragestrukturen entgegenzutreten zu können. Ob interkommunale oder regionale Kooperationen genug Potential bieten, um diesen Problemen entgegen zu treten und regionale Standards der kulturellen Versorgung zu sichern, soll hier untersucht werden. Dieses Kapitel betrachtet lediglich allgemein Stärken und Schwächen von Kooperationen und soll nicht den Ergebnissen der Studie vorweggreifen. Diese erläutern die tatsächliche Sicht der Praxis Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland.

Möglichkeiten bieten Kooperationen generell im Bereich Sponsoring, wobei die gegenseitige Unabhängigkeit bestehen bleibt. Es kann ein kreatives, inspirierendes Milieu aufgebaut sowie Nischen geschaffen, Marktlücken gefüllt und innovative Dienstleistungen bereitgestellt werden.³¹

Vorteile dieser Art der Zusammenarbeit sind:

- Partnerschaft bringt Kostenersparnis und
- Realisierung großer Projekte beziehungsweise Veranstaltungen.
- Man schafft eine höhere Effizienz und einen
- größeren politischen Einfluss durch den Gewinn von Sympathieträgern in Form von „Rückendeckung“.
- Durch eventuelle Re- und Umstrukturierungsprozesse
- werden bessere Marktpositionen durch eine größere Reichweite und gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit erreicht.
- Kooperation bietet Potentiale für Fundraising³² und bringt
- weniger Komplexität durch einen gewonnenen Überblick über aktuelle Entwicklungen durch Zusammenarbeit mit anderen Bibliotheken.
- Probleme können gemeinsam identifiziert werden und zusammen entwickelt man Lösungsansätze.
- Eine erhöhte politische Legitimität wird erreicht sowie
- Lerneffekte und Angebotsoptimierung durch Verbesserung der Angebote mithilfe der Kompetenzen der Partner.

³¹ Vgl. Voesgen, Hermann (2009): Kooperation und Konkurrenz. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 83–102. S. 89

³² Vgl. Huber, Andreas (2009): Akteursnetzwerke und Dialogstrukturen regionaler Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 159–175. S. 160

Die Ziele der Zusammenarbeit orientieren sich an Finanzen in Bezug auf Realisierung und Steigerung des Absatzes, am Kunden durch Erweiterung beziehungsweise Erhalt von Angeboten, an der Entwicklung, also Innovation sowie am Personal hinsichtlich des Erhalts der Arbeitsplätze.³³

Auf der anderen Seite gibt es natürlich auch hier wie in jedem Bereich Schwierigkeiten und Gegner. So können unterschiedliche Unternehmenskulturen zu erheblichem Mehraufwand führen.

Zusammenarbeit bringt des Weiteren in manchen Fällen Transaktionsausgaben wie Transport-, Verhandlungs- oder Informationskosten. Es kann vorkommen, dass einige Kooperationspartner ohne eigenen aktiven Beitrag profitieren, was verständlicherweise bei den aktiven Beteiligten zu Frustration führt. Je größer die Gruppe, umso schwieriger wird es, dass alle in ungefähr gleichen Teilen Aufgaben übernehmen können. Oft ist es jedoch so, dass man durch beispielsweise öffentliche Förderung aufeinander angewiesen ist. Und so kann nichts oder kaum etwas verändert werden. Häufig sind bei Kooperationen nur kurzfristige Einsparungen ein Ziel, was Innovation erschwert. Einige Gegensprecher befürchten außerdem Machtressourcen und Handlungsspielräume zu verlieren.³⁴ In diesem Sinn ist das „Management of diversity“ zu empfehlen, das heißt, Anerkennung der Partner und produktiver Umgang mit Unterschieden, Wahrnehmung und Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensweisen, Biographien sowie Lebenssituationen.³⁵

2.7. Die Spinne und ihr Netzwerk

Sobald mehrere Partner im Spiel sind, kann von ganzen Netzwerken gesprochen werden. Diese Organisationsform kann unter anderem innovative Projekte zur Regionalentwicklung hervorbringen und ist der Kooperation ähnlich. Es ist jedoch sinnvoll, diese wegen Unterschieden im Detail voneinander zu trennen. Netzwerke streben nach einer Verbesserung von Prozessen über Unternehmen hinaus und die Kooperation steht dazu als Oberbegriff. Netzwerke werden als spezifische Ausgestaltungsform gesehen.³⁶

³³ Siehe Föhl, Patrick Sinclair (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 15–46. S. 30

³⁴ Siehe ebd., S. 36 f.

³⁵ Siehe Voesgen, Hermann (2009): Kooperation und Konkurrenz. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 83–102. S. 88

³⁶ Siehe Laux, Silke; Soller, Jörg (2012): Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen. In: Soller, Jörg (Hg.): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Schmidt, S. 29–55. S. 29

Ein relevanter Unterschied zwischen Profit- und Nonprofitunternehmen in Bezug auf Kooperationen und Netzwerke ist die Abgrenzung zu den Steuerungsformen Markt und Hierarchie. In Bibliotheken ist der ökonomische Erfolg durch Gewinn kein zentrales Kriterium. Dadurch herrscht eine besondere Enge der Bindungen der Akteure. Die Kopplung wird enger, da die soziale Organisiertheit größer ist. Somit entstehen ein intensiverer Kommunikations- und Informationsaustausch sowie eine generell höhere Interaktionsdichte. Solche Beziehungen sind horizontal, nicht-hierarchisch und abgrenzbar zum vertikalen Koordinationsmuster. Nonprofitunternehmen sind jedoch trotzdem nicht frei von Hierarchie und Macht. Mitunter existieren größere Machtunterschiede, wenn beispielsweise Ressourcen wie Finanzen und Informationen ungleich verteilt sind. Der Privatsektor unterscheidet sich darüber hinaus durch erhöhten Einfluss der Politik und eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten durch tarif- und personalrechtliche Besonderheiten. Außerdem sind dort nur eine eingeschränkte Verfügbarkeit von Managementinstrumenten sowie Flexibilitätsschranken gegeben.³⁷

Bei Netzwerken wird unterschieden zwischen ungerichteter und gerichteter Zusammenarbeit. Sogenannte „Strong Ties“ sind auf lange Sicht haltbar, denn es entstehen Vertrauen, Solidarität und Sicherheit. „Weak Ties“ dagegen bringen lediglich Austausch von neuen Informationen. Besondere Vorteile von Netzwerken, die in stärkerem Maße im Vergleich zu herkömmlichen Kooperationen gelten, sind:

- Informationsaustausch sowie Informationsflüsse laufen nicht in vertikaler Richtung wie in Hierarchien.
- Durch die Verbindung unterschiedlicher Kompetenzen laufen verschiedenste Ressourcen zusammen.
- Netzwerke bieten ein Forum, Identifikation, Vertrauen und Reduzierung von Unsicherheiten.
- In dieser Art der Zusammenarbeit schafft man sich Mobilisierung und Partner als Interessenvertretung.

Dahingegen bringen Netzwerke natürlich auch Nachteile in stärkerem Maße mit sich. Sie nehmen beispielsweise die positiven Aspekte aus Hierarchie wie die Fähigkeit, Ziele zu verfolgen und Kontrolle auszuüben sowie des Marktes in Bezug auf Flexibilität. Solche Gruppenzusammenarbeit besitzt zwar größere Innovationsfähigkeit, aber auch durch lose Kopplungen Unverbindlichkeit. In gerichteten Netzwerken besteht immer die

³⁷ Siehe Huber, Andreas (2009): Akteursnetzwerke und Dialogstrukturen regionaler Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 159–175. S. 162 f.

Möglichkeit, auszusteigen, in ungerichteten hingegen kann man trotzdem profitieren, auch wenn man sich nicht mehr wirklich beteiligt. So wird Ineffizienz durch unklare Arbeitsteilungen und Redundanzen geschaffen. Es gibt dabei kaum Mechanismen, um über Verteilungskonflikte zu entscheiden. Bei Problemen ist man auf Konsensthemen und „Win-win-Lösungen“ eingeschränkt.³⁸ Netzwerke bringen mitunter die zunehmende Gefahr einer Ideen- und Ziellosigkeit von Projekten oder Programmen.

2.8. Rechtliche Aspekte

Kooperationen bringen durch vielfältige Erscheinungsformen rechtliche Fragen und Probleme mit sich. Es existieren keine allgemein gültigen Hinweise oder Regelungen zur rechtlichen Gestaltung. Wichtig ist jedoch, dass eine vertragliche Grundlage unmittelbaren Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg der Partnerschaft haben kann.

Die grundsätzlich garantierte Vertragsfreiheit ist eingeschränkt durch rechtliche Aspekte:

- Auf der Ebene des Verfassungs-, Kommunal sowie Haushaltsrechts sind gewisse Faktoren zu beachten. Hinsichtlich Kommunen müssen Beteiligte einer Kooperation mit Nachbargemeinden oder privaten Körperschaften darauf achten, ob die Erfüllung ihrer Aufgaben im Rahmen von Verfassung und Gemeindeordnung zulässig bleibt. Bibliotheken müssen aufmerksam sein, ob sie sich eventuell bei gemeinsamen Projekten mit privaten Körperschaften wirtschaftlich betätigen. Solche Aktivitäten könnten aufgrund des Subsidiaritätsprinzips dem Markt vorbehalten sein. Bezüglich des Haushaltsrechts müssen haushalts- und förderrechtliche Bestimmungen bei Fremd- und Mischfinanzierung Folge geleistet werden.
- Im Hinblick auf Steuer- sowie Arbeitsrecht sollte man sich ebenfalls in hinreichendem Maße auskennen, denn es existieren mögliche neue Steuersubjekte oder -pflichten, mögliche Auswirkungen auf die Gemeinnützigkeit und es können neue Beschäftigungsträger entstehen.

³⁸ Siehe Diller, Christian (2009): Potenziale und Grenzen von regionalen Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 47–65. S. 57 ff.

- Auf der Ebene des Wettbewerbs-, Kartell-, Vergabe- sowie Europarechts kann es zu einem Spannungsverhältnis zwischen der wirtschaftlichen und unternehmerischen Tätigkeit der Partner im privaten Sektor und der öffentlichen Aufgabenerfüllung der Bibliothek kommen. Wenn man sich an privatwirtschaftlichen Aktivitäten beteiligt, muss man sich der Frage, ob dadurch das „Unternehmen“ Bibliothek im Wettbewerb gefördert wird, stellen. Dies stellt vereinzelt eine unzulässige Benachteiligung konkurrierender Unternehmen dar.

Der Begriff „Kooperation“ ist juristisch nicht eindeutig fassbar. Aus diesem Grund ist auch der „Kooperationsvertrag“ kein eigenständiger Vertragstypus. Die Gestaltung und rechtliche Einordnung des Vertrags hängt ab von der Art der Zusammenarbeit. Mögliche rechtliche Grundlagen stellen der Dienst- oder Werkvertrag, Gesellschafts-, Makler-, Leih-, Pacht- und Mietvertrag, Kredit- oder Kaufvertrag dar. Es ist aber auch möglich wie bei einem Verein eine Satzung aufzusetzen anstatt eines Vertrages. Meistens werden lediglich rechtsunverbindliche Absichtserklärungen verfasst.

Wenn man die Vereinbarung schriftlich festhalten möchte, sollte in diesem Schriftstück festgelegt werden, wer die Partner sind, die Art der Beziehung beziehungsweise Bindung, Leistungen und Gegenleistungen sowie Rechte und Pflichten als auch mögliche Haftungsrisiken.³⁹ Auf jeden Fall müssen die Eigentums- und Verwertungsrechte geklärt werden, wenn innerhalb der Zusammenarbeit ein Produkt beziehungsweise eine Ausstellung entsteht. Konkrete Typen sind zum einen interkommunale Kooperationen und zum anderen Public-Private-Partnerships (PPP). Ersteres stellt in der einfachsten Form einen losen Kooperationsverbund dar. In diesem Fall, beispielsweise Partnerschaft zwischen einer Stadt- und Universitätsbibliothek einer Region, werden die Leitbilder aufeinander abgestimmt. Man kooperiert im Verwaltungsbereich und es gibt selten rechtlich verbindliche, einklagbare Verpflichtungen. Die nächste Stufe ist die Kommunale Arbeitsgemeinschaft, eine Gemeinschaft ohne eigene Rechtspersönlichkeit und ohne verbindliche Außenwirkung. Dies könnte zum Beispiel eine „Lange Nacht der Bibliotheken“ sein. Bei öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen, an dieser Stelle nun schon mit einem Kooperationsvertrag, herrscht ein höherer Grad an Verbindlichkeit und Institutionalisierung. Es wurden Aufgaben beziehungsweise Zuständigkeiten verteilt und man führt gemeinsame kulturelle Veranstaltungen durch. Darüber steht der Zweckverband als eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Dieser besitzt einen hohen Grad an

³⁹ Vgl. Hanf, Uwe (2009): Rechtliche Aspekte von regionalen Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 139–158. S. 140 ff.

Autonomie und Institutionalisierung. Spezifische Aufgaben und Leistungen werden gemeinsam erbracht. Die letzte „Stufe“ ist die gemischt-öffentliche Gesellschaft, das heißt die GmbH.

In Public-Private-Partnerships geht es meist um zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen. Firmen wollen neue Märkte erschließen oder bestehende Marktanteile vergrößern sowie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.⁴⁰ Ein interessantes Beispiel dafür ist die Stadtbibliothek Gütersloh, die als GmbH geführt wird. Die Stadt trägt dabei 51 Prozent und die Bertelsmann Stiftung 49 Prozent. Bau- und Einrichtungskosten wurden geteilt und die Betriebskosten werden durch einen jährlich neu ausgehandelten Zuschuss durch die Stadt beglichen. Die politische Verantwortung trägt der Rat der Stadt.⁴¹ Auf das Thema rechtlicher Aspekte von Kooperationen könnte noch tiefer eingegangen werden, worauf an dieser Stelle jedoch verzichtet werden soll.⁴²

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 150

⁴¹ Siehe ebd., S. 144 ff.

⁴² Vgl. Vor- und Nachteile potenzieller Rechtsformen für Kooperationen: Laux, Silke; Soller, Jörg (2012): Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen. In: Soller, Jörg (Hg.): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Schmidt, S. 29–55. S. 42

3. Zusammenarbeit in Deutschland: Studie anhand ausgewählter Bibliotheken

Die Idee für das Thema der Arbeit entstand während eines Praktikums sowie aus einigen Gesprächen mit Akteuren vor Ort. Diese hatten sich als Methode für eine ausgeprägte Kooperationsoffensive entschieden, um den erhöhten Anforderungen in Bezug auf Finanzen, Personal und Gesellschaft entgegenzutreten. Da lediglich auf der Ebene von Wissenschaftlichen Bibliotheken oder allgemein im Kulturbereich einige Diskussionen zu diesem Thema zu verfolgen sind, sollen nun in dieser Studie die Meinungen, Einstellungen sowie generell die Praxis Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland untersucht werden.

3.1. Studiengestaltung und Operationalisierung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Kenntnisse über die Realität zu erlangen. Durch mündliche Interviews wurden subjektive Sichtweisen als Ausschnitte der Praxis ermittelt. Am Beginn dieser qualitativen Forschung stehen mehrere Fragestellungen, zu denen Antworten gesucht werden. Um der Beantwortung der Forschungsfragen gerecht zu werden, ist der methodische Teil der Untersuchung in einem Bibliotheksvergleich angesiedelt. Es werden mehrere vergleichende Fallstudien unter den Fragestellungen durchgeführt. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, sollen Bibliotheken gleichen Typs sowie gleicher Größe untersucht werden.

In einer Teilerhebung sind mittels Interview die benötigten Daten gesammelt worden. Als besonders interessant wird die Größenklasse der Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland mit 50.000 - 100.000 Einwohnern der entsprechenden Stadt, Region beziehungsweise Kommune angesehen. Es wird davon ausgegangen, dass größere Bibliotheken in vielen Fällen durchaus mehr finanzielle sowie personelle Möglichkeiten für eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit vorweisen können und sich damit die Frage beziehungsweise Relevanz einer umfassenden Kooperationsoffensive erübrigt. Hingegen können Bibliotheken kleinerer Städte aufgrund fehlender Ressourcen nur einen begrenzten Umfang an Unternehmungen zu diesem Thema bieten, die für diese Untersuchung nicht aussagekräftig genug wären. Um eine bessere Vergleichbarkeit zu haben, wird nur diese eine Größenklasse betrachtet. Denn der Umfang von Kooperationsarbeit hat mit den Rahmenbedingungen der jeweiligen Einrichtung wie beispielsweise dem zur Verfügung stehenden Personal zu tun.

Als Datengrundlage werden die teilnehmenden Bibliotheken beim Bibliotheksindex 2014 genutzt. Durch Vorrecherche wurden zehn zu beschreibende Bibliotheken ausgewählt, bei denen bei einigen angenommen wird, dass wenige Kooperationen vorhanden sind, bei anderen, dass viele Kooperationen vorhanden sind und bei einigen so gut wie keine.

Im Gespräch werden unter anderem die allgemeine Einstellung zur Öffentlichkeitsarbeit generell, eine eigene Definition von Kooperation, Anzahl sowie Typen der Partner, Arten der Zusammenarbeit, betriebener Aufwand, Vor- und Nachteile, verfolgte Ziele sowie Beispiele für Partnerschaften abgefragt. Die Auswertung der Interviews soll in ausführlicher Form Gegenstand der Masterarbeit sein, da sie das eigentliche Thema der Forschung beschreibt. Die Analyse der Fakten dient vorrangig der Evaluation von Kooperationsarbeit in Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland hinsichtlich der Verbesserung der bibliothekarischen Arbeit in den folgenden Jahren.

Wichtig war dabei, dass der Untersuchungsgegenstand und nicht vorab entwickelte Theorien und Hypothesen die Studie bestimmen. Begriffe und Hypothesen werden im laufenden Forschungsprozess generiert, modifiziert und verallgemeinert. Das theoretische Vorwissen wird offen gelegt, die einzelnen Forschungsschritte und -entscheidungen werden beschrieben sowie die Interpretationen nachvollziehbar gestaltet. Die Formulierung der Forschungsfragen und die Auswahl des Forschungsfeldes resultieren aus den von der Forscherin wahrgenommenen bibliothekarischen Problemen. Die Ergebnisse der Studie sollen ihrerseits auf die bibliothekarische Praxis zurückwirken.

3.1.1. Rahmenbedingungen

Zu Beginn der Untersuchung wird die Erhebungssituation beschrieben. Bibliotheken müssen sich verschiedenen Herausforderungen stellen. Somit wird der Grund, warum die Daten erhoben werden, erläutert und der theoretische und empirische Forschungsstand zum Thema skizziert. Die dazugehörigen Forschungsfragen werden aufgegriffen und operationalisiert. Des Weiteren werden ausführlich das Untersuchungsdesign sowie die Datenquelle und Auswahl der Bibliotheken beschrieben. Die Studie stellt eine qualitative Untersuchung mit quantitativen Elementen dar. Wichtig war hierbei, die Daten angemessen zu anonymisieren. Es wird darauf eingegangen, auf welche Art und Weise die Daten tatsächlich erbracht beziehungsweise die Untersuchung durchgeführt wurde.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die genauen Interviewfragen betrachtet und wiedergegeben. Auf den darauffolgenden Seiten geht es dann um die Darstellung der Ergebnisse der Studie, aufgeteilt in Einstellung zur Öffentlichkeitsarbeit, Probleme Öffentlicher Bibliotheken, die jeweilige eigene Abgrenzung der Kooperation zur Dienstleistung, Formen und Arten der Zusammenarbeit, Typen von Partnern, Vor- und Nachteile sowie die Herangehensweise der Interviewten beim Aufbau eines Netzwerkes. Zu jedem Teil der Analyse werden die Daten schon in einen Kontext gebracht und kommuniziert. Trotzdem sind sie in einem weiteren Abschnitt gesondert

aufbereitet und schließlich visualisiert worden. Zum Abschluss der Untersuchung werden Beispiele genannt, die sich zum einen besonders gut darstellen und zum anderen auch solche, die sehr schwerfällig liefen beziehungsweise vielleicht sogar im Nachhinein umsonst waren.

3.1.2. Grund der Untersuchung und theoretischer Zusammenhang

In dieser Arbeit wird unter anderem diskutiert, ob Kooperationen als Lösung beziehungsweise Problemhilfe gegenwärtiger Herausforderungen im bibliothekarischen Bereich angesehen werden können. So ist beispielsweise kaum eine Bibliothek nicht von Haushaltskürzungen betroffen. Diese Entwicklung wird durch die gegenwärtige Finanzkrise verschärft, und nicht nur in den letzten Jahren wurden zahlreiche Bibliotheken ganz geschlossen. Generell belasten die stetig wachsende Tarifierhöhung und allgemeine Kostensteigerung Bibliotheken.⁴³ 2004 führte das Meinungsforschungsinstitut infas im Auftrag der Bertelsmann Stiftung eine repräsentative Studie zur Bibliotheksnutzung durch. Bibliotheken müssen demnach mit einem veränderten Freizeitverhalten der potentiellen Besucher, Pluralisierung sowie Medialisierung und einer damit einhergehenden Ausdifferenzierung der Besucherbedürfnisse in immer kleinteiligere Segmente umgehen. Daraus folgt auch eine wachsende Konkurrenz auf dem Kultur-, Bildungs- und Freizeitmarkt.

Eine Studie des österreichischen Instituts für Jugendforschung (ÖJI) zeigt, dass sich durch Individualisierungsprozesse familiäre und gesellschaftliche Strukturen auflösen.⁴⁴ Eine weitere Herausforderung für die Bibliothek stellt der demografische Wandel dar. Dieser bringt viele Auswirkungen wie schrumpfende Städte und Regionen, voranschreitende Alterung der Gesellschaft, soziale Polarisierung mit einer starken Milieubildung, kulturelle Veränderungen durch Binnenwanderung oder Abwanderung junger Menschen aus strukturschwachen Regionen mit sich.⁴⁵

Der Zusammenhang zwischen der Hilfe zur Problemlösung und Kooperationen sowie generell die Zusammenarbeit Öffentlicher Bibliotheken mit anderen Einrichtungen ist ein wenig erforschter bibliothekarischer Bereich. Im Rahmen Wissenschaftlicher Bibliotheken sind verschiedene Diskussionen zu verfolgen, jedoch eher im Hinblick auf

⁴³ Vgl. Schröder, Miriam; Schillinger, Andrea (2004): Haushaltskonsolidierung in Bibliotheken. Vorstellung der Homepage www.bibliothekssterben.de - Analysen, Trends. Online verfügbar unter <http://spib.iuk.hdm-stuttgart.de/bibsterb.htm>, zuletzt geprüft am 14.09.2014.

⁴⁴ Vgl. Kutschera, Gundl: Soziale Kompetenz und ihr Bezug zu Persönlichkeit, Familie und Gesellschaft. In: Studie „Soziale Kompetenz“, Teil 2: Soziale Kompetenz – Persönlichkeit, Familie und Gesellschaft, S. 73–101.

⁴⁵ Vgl. Deutscher Bundestag (Hg.) (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission "Demographischer Wandel. Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Berlin. (Drucksache 14/8800).

Kooperation im bibliothekarischen beziehungsweise informationswissenschaftlichen Feld untereinander, frei nach dem Motto des Jahresberichts des DBV 2005-2007: „Gemeinsam sind wir stark“. Allein die 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken e. V. im Jahr 2007 wurde zu diesem Thema abgehalten: „Kooperation versus Eigenprofil?“. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass der vermeintliche Spagat zwischen Kooperation und Wahrung des Eigenprofils kein Widerspruch sein muss und mit guter Zusammenarbeit und Engagement gelingen kann. Ein konkretes Beispiel dafür, dass dieser Gegenstand der Zusammenarbeit unter Wissenschaftlichen bibliothekarischen Einrichtungen nichts Neues darstellt, ist die Verknüpfung der EZB (Elektronische Zeitschriftenbibliothek) sowie ZDB (Zeitschriftendatenbank). Die Informationslandschaft insgesamt verändert sich, sodass Benutzer in immer größerem Umfang erwarten, dass Informationen aus einer Hand zentral abrufbar sind. So wurden diese Datenbanken durch eine gemeinsame Kooperation miteinander verknüpft und funktional integriert.⁴⁶ Man spricht sogar davon, dass das tägliche Umfeld von Kooperationen überladen sei durch Verbände und Verbünde, kooperative Katalogisierung und Sacherschließung, Zusammenarbeit mit Museen und Archiven oder des Weiteren durch die aktive Partnerschaft mit den Kunden und Nutzern im Web 2.0.⁴⁷

Dies ist jedoch nicht Gegenstand der Arbeit: hier soll es um Öffentliche Bibliotheken und ihre Zusammenarbeit mit Bildungs- und Kultureinrichtungen über Schulen und Kitas hinausgehen. Aus diesem Grund werden noch einmal die zu betrachtenden Forschungsfragen aufgegriffen, um auf den weiteren Seiten auf sie näher eingehen zu können:

Welche Formen beziehungsweise Arten von Kooperationen gibt es?

Welche Typen von Partnern können unterschieden werden?

Welche möglichen Vor- und Nachteile gibt es?

⁴⁶ Vgl. Danowski, Patrick (2008): Mehrwert durch Kooperation. Neue Entwicklungen in der Zusammenarbeit zwischen EZB und ZDB. In: Flitner, Ursula (Hg.): Kooperation versus Eigenprofil? 25. bis 28. September 2007 in der Technischen Universität Berlin. Univ., Diss--Karlsruhe, 2008. Karlsruhe: Universitätsverlag (Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V., Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband, 31), S. 107–116.

⁴⁷ Siehe Lux, Claudia (2008): Kooperation und Konkurrenz - im Spiegel der Lobbyarbeit für Bibliotheken. In: Flitner, Ursula (Hg.): Kooperation versus Eigenprofil? 25. bis 28. September 2007 in der Technischen Universität Berlin. Univ., Diss--Karlsruhe, 2008. Karlsruhe: Universitätsverlag (Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V., Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband, 31), S. 25–31. S. 30

Inwieweit wird die Kooperationsarbeit dokumentiert beziehungsweise gemessen?

Wie hoch ist der tatsächliche Aufwand und welchen konkreten Ertrag bringen Kooperationen?

Welche Ziele verfolgen Bibliotheken mit Kooperationen?

Haben Kooperationen im Kontext von Dienstleistungen lobbyistische Wirkung?

Die Grundgesamtheit stellen dabei alle Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland dar, die aus Gründen fehlender Zeit sowie Mitteln der Erfassung nicht alle befragt werden konnten. Daher stellt die Studie eine Stichprobe beziehungsweise Einzelfallbeschreibung dar.

3.1.3. Untersuchungsdesign und Datenquelle

Die Arbeit stellt eine Querschnittsstudie dar, denn die interessierenden Daten der Untersuchungsteilnehmer werden in einer einmaligen Erhebung gesammelt. Über das Forschungsfeld wurde Expertenwissen ermittelt und die subjektive Perspektive der Befragten erfasst und analysiert. In einer qualitativen Forschung wurden die Ergebnisse durch Metaanalyse systematisch zusammengefasst und verglichen.

Wie schon erwähnt, stellt die Studie eine Stichprobe dar. Untersucht wurden zehn Öffentliche Bibliotheken aus Deutschland.

Der BIX-Bibliotheksindex ist ein bundesweites Leistungsmessungsinstrument für Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken und diente im Rahmen der Arbeit als Auswahlinstrument der zu befragenden Einrichtungen. Das untersuchungsrelevante Kriterium zur Auswahl der Stichprobe war die Größenklasse 50.000 - 100.000 Einwohner aus dem Jahr 2014 mit 41 teilnehmenden Bibliotheken. Im Vorfeld wurden die Institutionen einer groben Zuordnung unterteilt nach der subjektiven Einschätzung, ob viele oder wenige Kooperationsbeziehungen vorhanden sind, ausgehend von den Angaben beziehungsweise Informationen im Internet. Dazu sind die Homepages eingehend betrachtet worden. Wenn auf den Seiten eine Angabe direkt zu Kooperationen oder Partnern gegeben ist, wurde diese Bibliothek der Seite mit vielen Kooperationen zugeordnet und wenn im Gegensatz dazu keine direkten Informationen zu finden waren, wurde die Bibliothek im Voraus so eingeschätzt, dass sie wenig mit anderen zusammenarbeitet. Diese Zuordnung hatte den Sinn, dass nach Analyse der Gesprächsdaten untersucht werden konnte, ob ein Zusammenhang dahingehend besteht, dass wenn die Einrichtung auf ihren Seiten damit

wirbt, sie auch tatsächlich ausgeprägte Kooperationsoffensiven verfolgt und andersherum. Darüber hinaus wäre auch der Fall möglich gewesen, dass wenige Informationen darüber zu finden waren, die Bibliothek aber trotzdem sehr viel mit anderen zusammenarbeitet.

Damit jeder Proband die gleiche Chance hatte, Teilnehmer der Studie zu werden, wurde die erste Auswahl der Bibliotheken zur Kontaktaufnahme nach einem bestimmten Schema durchgeführt. Resultierend aus der gewählten Datenquelle des BIX kamen 41 Einrichtungen als Interviewpartner in Frage. Deshalb bot es sich an, zunächst jede vierte Bibliothek zu kontaktieren. Nach dieser Zufallsstichprobe kam es darauf an, ob die Personen sich nach einer gewissen Zeit zurückmeldeten beziehungsweise sich zu einem Gespräch bereit erklärt hatten. Wenn dies nicht der Fall war, wurde die Liste nach dem angegebenen Schema weiter bearbeitet. Solch ein Algorithmus ist für die Repräsentativität am besten geeignet. Bedingt durch die Jahreszeit, in der die Interviews durchgeführt werden mussten, kam es nur schwerfällig zu Gesprächsterminen. Viele Mitarbeiter der kontaktierten Bibliotheken befanden sich in ihrer Urlaubszeit und meldeten sich auf die Anfrage zur Unterstützung der Studie nicht zurück. Im Endeffekt wurden alle Bibliotheken der Liste per E-Mail angeschrieben, wobei es bei einigen Einrichtungen sogar nach Ablauf eines Monats erneut versucht wurde durch Kontaktaufnahme zu einem anderen Ansprechpartner. Durch diese Taktik konnte die angestrebte Anzahl an Interviewpartnern erreicht werden.

Dadurch, dass es sich um eine Stichprobe handelte, konnte lediglich deskriptive Statistik angewandt werden. Es wird nicht auf die Grundgesamtheit geschlossen, denn die Stichprobe ist nur repräsentativ für die Bibliotheken in Deutschland in der bestimmten Größenklasse. In Bezug auf die Anzahl von insgesamt ca. 7.900 Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland aller Größenklassen⁴⁸ stellt die Untersuchung im Sinne der qualitativen Forschung eine Beschreibung einzelner Bibliotheken, ihrer Meinungen beziehungsweise ihres Verhaltens dar. Erkenntnisziel ist das Verstehen subjektiver Bedeutungen und der Sinnzusammenhänge, die durch Auslegung und Interpretation aus dem gewonnenen Material herausgearbeitet wurden.

Eine Datenbereinigung erfolgte dadurch, dass kontaktierte Bibliotheken, die keine Rückmeldung gegeben hatten, aus der Datengrundlage ausgeschlossen werden konnten und andere Bibliotheken angeschrieben wurden.

Die Studie ist in umfangreichem Maße anonymisiert, um die Interviewpartner zu schützen. Bei der konkreten Untersuchung der Ergebnisse kann durch Wahl der Formulierung in keiner Weise auf die

⁴⁸ Vgl. DBS: Deutsche Bibliotheksstatistik. Variable Auswertung. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php>, zuletzt geprüft am 28.07.2014.

Bibliothek, die zu den entsprechenden Themen Aussagen gemacht hat, zurückgeschlossen werden.

Das Instrument dieser Arbeit stellt wie schon erwähnt, ein qualitatives Interview mit quantitativen Elementen dar. Zu diesem Thema, wieviel Kooperationsarbeit in der Realität in Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland gemacht wird, existieren geringes Vorwissen beziehungsweise begrenzte Perspektiven bisheriger Forschung, weswegen sich Interviews an dieser Stelle besonders gut eignen. Sie ermöglichen einen breiten und eher offenen Zugang zu diesem Forschungsgebiet. Die Befragten haben eine subjektive Perspektive aus ihrem Umfeld heraus entsprechend der Stadt und Bibliothek, in der sie arbeiten. Aus diesem Grund wurden qualitative Interviews durchgeführt, um die einzelnen Sichtweisen zu erfassen. Um den Gegenstand überhaupt erst beleuchten zu können, wurde eine offene Interviewform gewählt. Die daraus gewonnenen Informationen konnten dann dazu genutzt werden, die subjektiven Perspektiven in eine empirisch prüfbare Theorie zu überführen. Trotz festgelegter Fragen wurde freies Erzählen angestoßen.

Es handelt sich darüber hinaus durch die Festlegung auf den vorab bestimmten Gesprächsgegenstand der Kooperationsarbeit um ein fokussiertes Interview. Ausgangspunkt sind bestimmte Erfahrungen, Begegnungen oder Situationen, welche die befragten Bibliotheksmitarbeiter erlebt haben und von der sich diese Studie Kenntnis erhofft. Zum Ende der Fragensammlung wurde weiterhin auf die Art und Weise eines narrativen Interviews übergegangen. Durch die Fragen nach Beispielen an Kooperationen wurden die tatsächlichen Handlungsausführungen und die jeweiligen zugrunde liegenden Situationsinterpretationen der Befragten im alltäglichen Lebenszusammenhang rekonstruiert. Es erfolgte eine Erfassung der Reaktionen und Interpretationen in relativ offener Form.

Die Untersuchungsdurchführung erfolgte durch Kontaktaufnahme per E-Mail mit Anfrage beziehungsweise Bitte um Teilnahme und Unterstützung der Studie sowie ersten Informationen über das Thema der Befragung und der Arbeit. Zu vereinbarten Terminen wurden die Telefonate verwirklicht und die Gespräche mittels Lautsprecher und Diktiergerät aufgenommen. Die Datenanalyse erfolgte nach keinem statistischen Prüfverfahren, da im Allgemeinen keine Unterschiede oder Zusammenhänge der Bibliotheken zu prüfen waren. Die Studie stellt lediglich eine Skizze der Kooperationsarbeit in dieser Größenklasse in Deutschland dar. Als Bestandteil der Erkenntnis existiert die subjektive Wahrnehmung des Forschers.

Als Datenmaterial liegen Audioaufzeichnungen vor, die für die Analyse in Form eines zusammenfassenden Protokolls verschriftlicht wurden. Ziel war es hierbei, die Materialfülle schon bei der Aufbereitung zu reduzieren. In einer qualitativen Inhaltsanalyse wurde das Material in den Kommunikationszusammenhang eingebettet. Wie schon erwähnt, gibt es

auch quantitative Analyseabschnitte als sinnvolle Ergänzung zur Deutung des Gegenstandes beispielsweise bei der Anzahl an Kooperationspartnern. Die Untersuchung der Daten orientierte sich durch systematisches Vorgehen an den Gliederungspunkten der Studie.

3.1.4. Interviewfragen

Für die Gespräche mit den Akteuren Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland wurden offene, geschlossene und halboffene Frageformen verwendet. Bei den offenen Fragen lag die Antwortformulierung beim Befragten und bei den geschlossenen Fragen gab es vorformulierte Antwortalternativen. So wurden Typen und Arten von Kooperationen teilweise vorgegeben, da nicht davon ausgegangen werden konnte, dass den Befragten ad hoc zum Zeitpunkt des Interviews umfassende Antworten einfallen. Deshalb wurden in Form von geschlossenen Fragen Kategorien vorgegeben, trotzdem mit der Möglichkeit, weitere Typen und Arten vorzuschlagen beziehungsweise der Frage, ob den Gesprächspartnern weitere einfallen.

Die Auswahl der Fragen für das Interview sowie die Auswertung der Antworten erfolgten systematisch im Hinblick auf die Forschungsfragen. In einem Pretest am 13. Juli 2014 mit einer Bibliotheksmitarbeiterin, die die gestellten Fragen fiktiv beantwortet hat, wurde überprüft, ob die Fragen verständlich und sinnvoll gestellt wurden. Nach Überarbeitung wurde schließlich der Fragenkatalog fertiggestellt.⁴⁹ Die Interviews arbeiteten mit einem Leitfaden, geteilt in

- eine anfängliche Profilabfrage der einzelnen Bibliothek zu ihrer allgemeinen Einstellung zur Öffentlichkeitsarbeit,
- spezifischer zu ihrer tatsächlichen Kooperationsarbeit sowie
- Fragen zum Aufwand und Nutzen der Zusammenarbeit.

In der Einleitung erfolgte die Vorstellung, der Zweck sowie das Thema des Interviews wurden erläutert, allgemeine Fragen zur Bibliothek beziehungsweise Öffentlichkeitsarbeit gestellt und allgemein Probleme der Öffentlichen Bibliotheken abgefragt. Im Hauptteil ging es dann um die eigene Kooperationsoffensive der Befragten und um selbst genannte Vor- und Nachteile. Im Schlussteil wurde darüber diskutiert, ob die vorerst beschriebenen Probleme dadurch gelöst beziehungsweise ob Hilfe durch Kooperationen geleistet werden könne. Außerdem wurde nach einem positiven sowie negativen Beispiel einer Kooperationsbeziehung gefragt.

⁴⁹ Siehe Anhang

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden nun die Interviews transparent gemacht, um Kritik oder auch Weiterentwicklungen zu ermöglichen.

3.2. Ergebnisse

Auf den folgenden Seiten werden die konkreten Ergebnisse der Studie vorgestellt, aufgeteilt in Einstellung zur Öffentlichkeitsarbeit, Probleme Öffentlicher Bibliotheken, die jeweilige eigene Abgrenzung der Kooperation zur Dienstleistung, Formen und Arten der Zusammenarbeit, Typen von Partnern, Vor- und Nachteile sowie die Herangehensweise der Interviewten beim Aufbau eines Netzwerkes. Die untersuchte Realität ist dabei eine subjektive Konstruktion, die von jeder Person in unterschiedlicher Form wahrgenommen wird. Aufgrund der fehlenden Optionen dieser Studie, beispielsweise alle Größenklassen von Bibliotheken zu untersuchen, ist es nicht möglich, die Realität objektiv zu erfassen. Allenfalls konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen befragten Einrichtungen ermittelt werden, um daraus Rückschlüsse über intersubjektive Realitäten zu ziehen. Entsprechend wurde innerhalb der Interviews den Befragten Raum gegeben, um in eigenen Worten ihre subjektive Realität zu beschreiben. Durch vergleichende Betrachtungen wurden Theorien abgeleitet. Die konkrete Analyse mehrerer Einzelfälle wird verallgemeinert, um daraus eine Regelmäßigkeit in der Realität abzuleiten. Die Ergebnisse werden im Anhang noch einmal in tabellarischer Form wiedergegeben.

3.2.1. Einstellung zur Öffentlichkeitsarbeit

Dadurch, dass Institutionen durch Kooperationen Kontakt zur Öffentlichkeit bekommen, wurde im ersten Teil des Interviews die Einstellung der Befragten zur Öffentlichkeitsarbeit analysiert. Denn Partner stellen in gewissem Maße die Öffentlichkeit dar und darüber hinaus sind manche Maßnahmen beziehungsweise Mittel der Öffentlichkeitsarbeit erst durch Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen möglich, wie einige Projekte und Veranstaltungen, die man allein mit den gegebenen Mitteln nicht durchführen könnte oder beispielsweise Marketingaktionen. Da diese Bereiche also eng miteinander verknüpft sind, ist es interessant zu erfahren, inwieweit die befragten Bibliotheken Öffentlichkeitsarbeit betreiben und für wie wichtig sie diese halten.

Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit

Zunächst wurde abgefragt, ob die Bibliotheken eine eigene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit vorweisen können. Wie aufgrund der Größe der Einrichtungen vermutet, haben alle befragten Büchereien diese Frage verneint. Eine eigene Abteilung hat keine der Bibliotheken, jedoch wurden

verschiedene Aussagen getroffen, die darauf schließen lassen, dass der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit eine explizite Aufgabe mancher Mitarbeiter ist und aus diesem Grund einen hohen Stellenwert in den befragten Bibliotheken einnimmt. So haben Mitarbeiter Stundenkontingente für die Öffentlichkeitsarbeit, feste Mitarbeiter sind für bestimmte Aufgaben wie dem Facebook-Auftritt oder Veranstaltungen zuständig, die Öffentlichkeitsarbeit liegt im Aufgabenbereich des Leiters beziehungsweise der Leiter jeder Zweigstellen, alle Mitarbeiter sind dabei involviert, vieles wird durch Ehrenamtliche geschaffen oder jeder Mitarbeiter ist für einen Bereich der Bibliothek verantwortlich und macht für diesen die Öffentlichkeitsarbeit.

Zeitaufwand

Insgesamt beschäftigte man sich im Jahresdurchschnitt in den befragten Bibliotheken durchschnittlich ungefähr 17 Stunden in der Woche mit der Öffentlichkeitsarbeit. Gemeint ist damit vor allem die Arbeitszeit desjenigen Mitarbeiters, in dessen Aufgabenbereich die Öffentlichkeitsarbeit zählt, also beträgt der Wert bezogen auf eine Person in Zusammenhang mit einer Vollzeitstundenwoche 40 Stunden. Die Spannbreite der Aussagen war sehr breit gefächert, eine befragte Bibliothek gab dabei ein bis zwei Stunden in der Woche an, eine andere, dass in ihrer Einrichtung die Öffentlichkeitsarbeit die ganze Zeit nebenher und wenig strategisch läuft. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, den Median von zehn anzugeben, der in diesem Fall wohl besser widerspiegelt, in welchem Umfang Öffentlichkeitsarbeit in den befragten Bibliotheken betrieben wird.

Einstellung

Auf einer Skala von eins bis fünf, wobei 1 „sehr wichtig“ darstellt, 2 „wichtig“, die 3 „weder/noch“, 4 „eher unwichtig“ und die 5 „unwichtig“, wurde in neun von zehn Fällen die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit als sehr wichtig eingeschätzt. Eine befragte Bibliothek gab ihren Punkt der 1 sowie 2 und eine andere Einrichtung schätzte den Wert der Öffentlichkeitsarbeit als wichtig ein, vergab also eine 2. Dies zeigt, dass alle interviewten Büchereien der Öffentlichkeitsarbeit eine hohe Gewichtung beimessen, aber wie sich noch in den weiteren Ergebnissen widerspiegeln wird, unterschiedlich ausgeprägt in diesem Bereich arbeiten.

Personalengpässe

Durch die Frage, wenn Personal knapper werden würde durch beispielsweise weitere Einsparungen vom Unterhaltsträger, in welchem Bereich die Einrichtungen am ehesten Maßnahmen ergreifen, um mit dem geringeren Personal auszukommen und in welchem zuletzt, sollte herausgefunden werden, ob den befragten Büchereien die Öffentlichkeitsarbeit wichtiger ist

als andere Bereiche der bibliothekarischen Arbeit. Als Ergebnis kann gesagt werden, dass acht von zehn Bibliotheken auf keinen Fall im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sparen würden. Interessant war im weiteren Verlauf mancher Gespräche, dass direkte Maßnahmen genannt wurden, die sie dann tatsächlich ergreifen würden, die aber unter Umständen trotzdem zur Öffentlichkeitsarbeit gezählt werden können. Dazu zählt die Aussage, dass Öffnungszeiten gekürzt werden könnten oder die Besetzung der Auskunft- oder Ausleihtheken im Bereich der Nutzer. Durch Automatisierung wie Verbuchungsanlagen würden die Leser zur Selbstständigkeit erzogen. Eine andere Einrichtung meinte im Gegensatz dazu, dass sie auf keinen Fall bei den Öffnungszeiten sparen würde, da man sich als Bibliothek auch der Wirtschaft anpassen müsse. Interessant war auch die Aussage, dass es, wie in der vorherigen Frage schon analysiert, Öffentlichkeitsarbeit als Abteilung nicht gäbe, könne dort auch nicht eingespart werden. Im Bereich des Bestandsmanagements wurden Vorschläge gemacht wie verstärktes Outsourcing, mehr Standing Order, im Bereich der Lektorate oder dass Bereiche wie Lyrik eingespart werden könnten. Für einfache bibliothekarische Aufgaben wie das Einstellen der Bücher könnten Schüler beziehungsweise Aushilfen eingesetzt werden. Eine befragte Einrichtung findet alle ihre Aufgabenbereiche der Bibliothek gleichermaßen bedeutsam und würde die Arbeit einfach auf die „restlichen“ Mitarbeiter verteilen so gut es ginge. Schon an dieser Stelle wurde auf die Zusammenarbeit mit anderen hingewiesen, dass bei Personalengpässen die bibliothekarische Arbeit wie auch besonders die Öffentlichkeitsarbeit durch Kooperationen effektiver gestaltet werden könne.

Die Bibliotheken, die trotz Angabe, dass sie Öffentlichkeitsarbeit als sehr wichtig empfinden, diese jedoch nicht über andere bibliothekarische Aufgabenbereiche stellen, würden beispielsweise im Bereich der Veranstaltungsarbeit sparen oder das Angebot für Schulen und Kindergärten wie beispielsweise Führungen eingrenzen. Dadurch würden sie bevorzugt im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit Einsparungen vornehmen, auch wenn es nicht leicht fiele.

Andere Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit

In einer weiteren Frage sollte herausgefunden werden, wie hoch der Umfang der betriebenen Öffentlichkeitsarbeit in traditionellen Bereichen wie das Versenden von Pressemitteilungen oder Anfertigen von Flyern und Plakaten in den befragten Bibliotheken ist. Durchschnittlich versenden die interviewten Einrichtungen 20 Pressemitteilungen im Monat. Da die Werte jedoch auch bei dieser Frage sehr streuen, ist es wiederum angebracht, den Median anzugeben. Nach diesem Wert versenden die Büchereien lediglich sechs Pressemitteilungen im Monat. Neun von zehn befragten Bibliotheken fertigen Flyer zu einzelnen Veranstaltungen sowie eine regelmäßige

Gesamtübersicht ihrer Veranstaltungen beziehungsweise Angebote über einen bestimmten Zeitraum an. Diese Programmübersichten werden sehr unterschiedlich angefertigt: halb- und vierteljährlich, alle zwei Monate oder auch jeden Monat einen Gesamtflyer. Mit den Plakaten verhält es sich ebenfalls heterogen. Einige befragte Einrichtungen fertigen diese selbst zu einzelnen Veranstaltungen oder Programmreihen an und andere dagegen meinten, sie hätten kein Etat für Werbung und aus diesem Grund würden keine Plakate angefertigt, wenn nicht Partner wie beispielsweise Verlage in Absprache mit der Bibliothek professionelle Plakate produzieren. Pro Woche führen die befragten Büchereien durchschnittlich vier Veranstaltungen durch. Die Zielgruppe ist dabei in 50% der Fälle Kinder und Jugendliche, wobei auch Erwachsene oder die Gruppe der „Generation 60plus“ genannt wurde.

Als Quintessenz wurde diesem Teil der Befragung vor allem entnommen, dass die befragten Bibliotheken die Öffentlichkeitsarbeit generell und eher als Begriff als sehr wichtig empfinden, jedoch in manchen Fällen diese für sich in ihrer Arbeit nicht definiert oder besonders charakterisiert haben, wobei es ihnen schwer fiel, konkrete Aussagen zu machen. Dies zeigte sich durch widersprüchliche Aussagen, dass sie nicht im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sparen würden, wenn Personalengpässe zustande kämen, jedoch als Beispiel Dinge nannten wie das Eingrenzen des Angebots für Schulen und Kindergärten.

3.2.2. Probleme Öffentlicher Bibliotheken

Die Studie wurde an Bibliotheken ganz Deutschlands durchgeführt. Interessant war es zu erfahren, ob bedingt durch die verschiedenen Standorte beziehungsweise Bundesländer unterschiedliche Probleme als am dringendsten angesehen werden. Im Interview folgte die Frage, welche Probleme Öffentlicher Bibliotheken im Allgemeinen den Befragten spontan einfallen. Dadurch sollte erreicht werden, dass wirklich die Punkte genannt werden, mit denen sich die einzelnen Bibliotheken am stärksten auseinander gesetzt fühlen.

Die beiden wichtigsten Sachverhalte, die angesprochen wurden, waren zum einen die Unterfinanzierung der Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland sowie ein Mangel an Personal, um dem Strukturwandel entsprechend begegnen zu können. So müsse ein Spagat zwischen geringeren Etats und erhöhten Anforderungen der Nutzer vollführt werden. Darüber hinaus gäbe es eine stärkere Diskrepanz zwischen der Ausbildung der Mitarbeiter sowie den modernen Anforderungen. Es wurde geäußert, dass es in den kommenden Jahren für Öffentliche Bibliotheken in Deutschland nicht einfach sein wird, das Level an Angeboten zu halten, die Veranstaltungsarbeit in dem Maße fortzusetzen wie bisher oder immer

neuartige Medien zu kaufen. So müssten verstärkt Schwerpunkte beim Medienkauf gesetzt werden.

Oft wurde auch der Demographische Wandel als Problem erwähnt, durch den eine der Hauptnutzergruppen – die Kinder – wegbräche beziehungsweise weniger frequentiert würde. Kinder würden tendenziell mehr ausleihen als die Gruppe der Gesellschaft, die durch den Wandel zahlenmäßig stärker wird – ältere Menschen.

In Bezug auf die Medien gäbe es eine starke Konkurrenz zur Digitalisierung beziehungsweise der „Digitalen Welt“ und dem Netz. Durch Streaming seien viele Medien im Internet verfügbar. Es bestünde ein medialer Wandel. Das Interesse an gedruckten Materialien nähme ab, was sich am meisten bei der Sachliteratur auswirke sowie an digitalen „veralteten“ Medien wie DVDs oder CDs. Generell nähme die Lesefähigkeit und -bereitschaft der Bevölkerung ab.

Außerdem würde die Gesellschaft Deutschlands durch ein Überangebot an Bildungs- und Kulturangeboten in einer „Eventwelt“ leben und sich immer weniger für bestimmte Angebote wie beispielsweise Lyrik interessieren, wenn es nicht durch musikalische oder optische Zusatzangebote angeboten wird. Das wirtschaftlich Denkende nähme so immer mehr auch auf Öffentliche Bibliotheken Einfluss, denn es besteht unter den Befragten die Meinung, sie verlieren als Einrichtung ihre Monopolstellung als Informationsvermittler und Medienverleiher. Dadurch müsse der Markt geteilt werden, wodurch die Bibliotheken ihr Profil verlieren könnten. Sie müssten sich in der immer mehr von E-Medien geprägten Welt als dritter Lebensort positionieren und Aufenthaltsqualität bieten, damit die Nutzer aufgrund des Ortes gern zu ihnen kommen. Hierbei bestünde das Problem, dass es erheblich Kosten verursacht, räumlich modern zu bleiben.

Ein weiterer Punkt, der angesprochen wurde, ist, dass Bibliotheken als freiwillige Leistung geführt würden. Nach wie vor fehle eine gesetzliche Grundlage beziehungsweise eine Pflichtaufgabe in Bezug auf dieses Thema.

Hilfestellung durch Kooperationen

Im weiteren Verlauf des Interviews wurde auf diese Frage zurückgegriffen, indem durch die Befragten eine Aussage dahingehend gemacht werden sollte, ob Kooperationen Hilfestellung zur Problemlösung genannter Aspekte darstellen können.

Neun von zehn interviewten Bibliotheken sind der Meinung, dass eine ausgeprägte Kooperationsoffensive dabei helfen kann, die geäußerten Probleme Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland zu lösen beziehungsweise zu umgehen. Obwohl einige Einrichtungen vage Aussagen wie „eventuell schon“ getätigt haben. Im Gespräch merkte man, dass die Befragten vor allem bei dieser Frage eine kurze Bedenkzeit benötigten, da sie sich mit dem Thema der Kooperationen noch nicht bewusst auseinander

gesetzt haben und eine solch weiterführende Fragestellung überforderte in dem Moment ihre Fähigkeit, spontan auf den Aspekt einzugehen. Einige befragte Bibliotheken meinten, die Probleme könnten umgangen, aber nicht gelöst werden. Andere Interviewte brachten dagegen Aussagen, dass es bereits jetzt und auch in Zukunft ohne Kooperation nicht gehen wird. Beispielsweise durch die Onleihe, die meist innerhalb eines Verbundes angeboten wird, könne auf Probleme reagiert werden. Wenn sie allein nicht gelöst beziehungsweise den Problemen begegnet werden könne, müsse sich die Institution kompetente Partner dafür suchen. Durch Reputation könne so einiges erreicht werden.

Es war interessant zu erfahren, wie unterschiedlich die Probleme wahrgenommen werden beziehungsweise wie verschieden sie sein können. Daraus resultiert auch die Einstellung und Bereitschaft zur Kooperationsarbeit aus den unterschiedlichen Herangehensweisen an die eigenen Herausforderungen.

3.2.3. Abgrenzung der Kooperation zur Dienstleistung

Für einige Gesprächspartner war es nicht einfach, Kooperationsbeziehungen von Dienstleistungsangeboten zu unterscheiden, was nur natürlich ist, da es keine eindeutige Definition einer Kooperation gibt. Die Befragten sollten eine Aussage darüber treffen, unter welchen Aspekten Kooperationen für sie anfangen und was für sie keine Kooperationen darstellen.

Verständnis des Begriffs

Auffällig war, dass in den meisten Antworten das Wort „Projekt“ gefallen ist. Es geht den befragten Bibliothekaren also bei der Kooperationsarbeit vor allem um Projekte und Veranstaltungen. Wichtig sei dabei die Gemeinsamkeit, also gemeinsame Ziele, Umsetzung beziehungsweise Zielgruppen. Geteilte Meinung herrschte darüber, ob eine vertragliche Absicherung Pflicht sei oder ob einmalige Zusammenarbeit beziehungsweise einmalige gemeinsame Durchführung von Veranstaltungen als Kooperation angesehen wird. Genauso verhielt es sich bei der Frage, ob die Arbeit zusammen mit Schulen und Kindergärten so bezeichnet werden könne. Einige interviewte Bibliotheken definierten für sich lose Zusammenarbeit ohne schriftlichen Hintergrund sowie die Arbeit mit Schulen ebenso als Kooperationen wie feste Vereinbarungen und regelmäßige gemeinsame Projekte und sind aufgeschlossen für jede Art der Zusammenarbeit. Andere dagegen waren der Ansicht, dass gemeinsame Tätigkeiten mit Schulen oder Kindergärten als Pflichtaufgaben verstanden werden.

Bei der Charakterisierung von Kooperationen war man sich bezogen auf die Notwendigkeit der Verpflichtung beider Parteien einig, in einem bestimmten Bereich mit einem bestimmten Ziel zusammenzuarbeiten. Die Partner sollen

dabei aus anderen Bereichen kommen, also Zusammenarbeit mit Institutionen anderer Unterhaltsträger. Durch Kooperationen müssten Kräfte gebündelt, Kompetenzen erweitert und Bürgernähe geschaffen werden. Das Thema würde hierbei in den Vordergrund gestellt und auch auf finanzieller Ebene beispielsweise im Hinblick auf Fördervereine könne von Kooperationen gesprochen werden. Sponsoren werden bei den meisten befragten Bibliotheken nicht als Kooperationspartner angesehen.

Motivation zur Kooperation

Eine weitere Frage in Bezug auf dieses Thema war, wie die Kooperationsbeziehungen der befragten Einrichtungen entstanden sind, was ihre Motivation war, um diese einzugehen. Die häufigste Antwort darauf war, dass die Partnerschaften sowohl bewusst eingegangen wurden als auch spontan durch beispielsweise Telefonate. Bei allen interviewten Bibliotheken ist es darüber hinaus so, dass einige fremde Institutionen auf sie zukommen, um zusammen ein Projekt oder ähnliches durchzuführen. Interessant war, dass es in den Städten beziehungsweise Regionen sehr unterschiedlich in Bezug auf das Zusammenkommen von Schulen oder Kindergärten und den hiesigen Stadtbibliotheken sein kann. Manche Büchereien müssten sich sehr anstrengen und explizit auf diese Bildungseinrichtungen zugehen, damit es eventuell zu einer Zusammenarbeit kommt. In anderen Städten dagegen würden die Schulen von sich aus auf die Bibliotheken zukommen und anfragen, ob gemeinsame Veranstaltungen oder ähnliches möglich seien. Eine weitere Aussage war, dass die Einrichtungen, wenn es um Projekte mit der Zielgruppe der Erwachsenen geht, meist auf die befragte Bibliothek zukommen, im Kinder- und Jugendbereich würden die Kooperationsbeziehungen dagegen bewusst durch die Bibliothek begonnen. Einer interviewten Einrichtung ist dieses Thema selbst so wichtig, dass der Leiter der Einrichtung gleich zu Beginn seiner Amtszeit innerhalb eines selbstaufgezogenen Projektes damit begonnen hat, Kontakte zu knüpfen, indem er zahlreiche Personen verschiedenster Institutionen zu sich in die Bibliothek eingeladen hat.

3.2.4. Kooperationsformen und –arten

Durch Vorüberlegungen wurden schon Parameter als Arten von Kooperationsformen festgelegt. Um diese untersuchen zu können, wurde im Gespräch darum gebeten, zu entscheiden, welche der jeweils gegensätzlichen Aussagen am ehesten in der eigenen Einrichtung zutreffen.

Folgende Antwortverteilung kam dabei zustande:

einmalig: 3	regelmäßig: 10
fachlich: 6	ideell: 8
Arbeitsteilung: 9	Informationsaustausch: 2
binär: 1	Netzwerkbildung: 9
finanzielle Ressourcen: 7	materielle Ressourcen: 5
persönliche Verantwortung: 7	institutionelle Verantwortung: 4
schriftlich: 6	mündlich: 7
lokal: 10	international: 0

Tabelle 1: Antwortverteilung Kooperationsformen und –arten

Es wurde abgefragt, ob die Kooperationsbeziehungen der interviewten Bibliotheken im Allgemeinen einmaliger Natur sind oder regelmäßig vonstattengehen. Des Weiteren ob die Art der Zusammenarbeit inhaltlich eher fachlich oder ideell ausgerichtet ist, ob es dabei vorrangig um Arbeitsteilung oder Informationsaustausch geht und ob auch ganze Netzwerke mit mehreren Partnern gebildet werden. Außerdem war interessant zu erfahren, inwiefern finanzielle oder materielle Ressourcen eine Rolle spielen, ob die Verantwortung für die Partnerschaften eher persönlich oder institutionell bedingt ist, ob die Vereinbarungen meist schriftlich oder mündlich abgeschlossen wurden sowie die Art der Reichweite, ob lokal oder sogar international.

In einigen Interviews konnte sich nicht entschieden werden beziehungsweise die befragten Bibliotheken fanden beide vorgegebenen Arten zu gleichen Teilen relevant und zutreffend. Sie gaben „sowohl als auch“-Antworten. Wenn dies der Fall war, wurde in beiden Feldern ein Punkt vergeben. Besondere Aussagen beziehungsweise interessante Begebenheiten sollen im folgenden Absatz erläutert werden.

Die Antwort einer interviewten Bücherei auf die Frage der Einmalig-beziehungsweise Regelmäßigkeit hin, fiel so aus, dass gemeinsame Projekte, Veranstaltungen oder Angebote für Erwachsene in der Regel einmalig seien und für Kinder regelmäßig. Dagegen war eine andere Aussage, dass es dort ausgewogen sei, ob einmalig oder regelmäßig. Hier sei der Unterschied der Partner zu beachten. Auch wenn beispielsweise nur alle zwei Jahre mit einem Partner zusammengearbeitet würde, sei es trotzdem sinnvoll, denn ruhende Kooperationen kann es geben, die im Hintergrund nichtsdestotrotz aktuell seien.

Eine befragte Bibliothek bewertet die fachliche Zusammenarbeit eher als Standard und ordnet diese nicht der Kooperationsarbeit zu. Hier wäre die Frage zu klären, wo fachliche Bibliotheksarbeit beginne beziehungsweise aufhöre.

Als Antwort einer anderen interviewten Einrichtung wurde betont, dass dort arbeitsteilig gearbeitet werden würde, je nach verfügbaren Ressourcen. So übernimmt beispielsweise ein Partner die Organisation des Raums und der Bewirtung, ein anderer die Druckkosten oder kümmert sich um die Grafik der Werbematerialien. Informationsaustausch zum Projekt wird dabei als selbstverständlich angesehen. Es ginge um Arbeitsteilung, denn dadurch würde jeder Beteiligte automatisch seine Kompetenzen beziehungsweise Informationen miteinbringen.

Neun von zehn befragten Bibliotheken bilden bei einigen Projekten beziehungsweise Angeboten ganze Netzwerke mit mehreren Partnern.

Bei der Frage, um welche Ressourcen es vor allem ginge, konnten sich die Befragten ebenfalls oftmals nicht festlegen. Für viele geht es gleichermaßen um finanzielle als auch materielle Ressourcen und darüber hinaus auch um personelle Kräfte, die sie weder bei dem einen noch bei dem anderen einordnen wollten.

Interessant war zu erfahren, dass bei den meisten befragten Bibliotheken die Verantwortung der Kooperationsbeziehungen in der Theorie institutionell bedingt ist, jedoch in der Praxis ist es doch eher so, dass sich persönlich darum gekümmert wird, aus eigenem Interesse heraus und sozusagen auf „eigene Faust“. Einzelne Mitarbeiter, wobei es sich in den meisten Fällen um die Leiter dreht, gehen dabei dieser Aufgabe nach. Bei dieser Fragestellung war darüber hinaus aufschlussreich, dass einige interviewte Personen, die viele Kooperationsbeziehungen vorzuweisen hatten und in deren Städten beziehungsweise Regionen ebenfalls viel zusammengearbeitet wird, die Frage zunächst nicht recht verstanden. Sie machten den Eindruck, dass es für sie selbstverständlich ist, dass man Partnerschaften pflegt und auch dass dann die ganze Institution dahinter steht und sich nicht einzelne Mitarbeiter eher auf ganz eigenes Bemühen hin darum kümmern müssen.

Das Ergebnis der Studie, ob im Allgemeinen schriftliche oder mündliche Vereinbarungen getroffen werden, ist ausgeglichen mit einem größeren Anteil an mündlichen Übereinkünften. Schwache Bindungen seien eher für Neuerungen geeignet, stabilere und längerfristige konstante Strukturen für den Austausch von komplexem Wissen.

Ausschließlich alle befragten Einrichtungen haben lokale und keine internationalen Kooperationsbeziehungen. Viele betonten an dieser Stelle, dass ihre Partnerschaften darüber hinaus auch regional sowie manche auch überregional seien.

3.2.5. Typen von Kooperationspartnern

Alle befragten Einrichtungen haben bibliothekarische Partner, indem sie beispielsweise Mitglied im regionalen Verbund sind. Somit gilt in gewisser Weise die These, dass es der einzelnen Bibliothek nur in einem örtlich,

regional und überregional verknüpften Verbundnetz noch möglich sein wird, ihre Funktion als spezielles Informationssystem zu erfüllen, auch für Öffentliche Bibliotheken.

Innerhalb der Interviews konnten folgende weitere institutionelle Bereiche der Partner der befragten Büchereien ermittelt werden:

- Bibliothekspartner: Solche Kooperationen bestehen wie schon erwähnt im Verbund, mittels Angeboten von Datenbanken, zum Berufsverband Information Bibliothek e. V., Verein deutscher Bibliothekare e.V. oder einfach durch Zusammenarbeit mit anderen Bibliotheken der Umgebung.
- Privat: Bei den meisten interviewten Einrichtungen ist der private Sektor bei ihren Kooperationsbeziehungen wenig vertreten, denn wie schon in einem vorherigen Kapitel genannt, werden Partner dieses Gebiets vielmehr als Sponsoring betrachtet und nicht als Kooperation. Zu diesem Bereich zählen trotzdem beispielsweise örtlich ansässige Buchhandlungen, Weltladen, Autoren, Geschäftsleute oder ekz.bibliotheksservice GmbH. Außerdem wurden Medienpartner wie Zeitungsverlage, Stadtfernsehen, Radio oder Verlage erwähnt. Auch Buch- und Vorlesepaten oder Künstlergruppen zählen zu diesem Sektor, da sie private Personen sind.
- Bildungspartner: Wichtige Bildungspartner sind Schulen und Kindergärten. Des Weiteren wurden beispielsweise die Stiftung Lesen e.V., das Landesinstitut für Schule und Medien, die Volkshochschule, Weiterbildungseinrichtungen wie Abendgymnasien oder die Landeszentrale für Politische Bildung genannt.
- Gemeinnützig: Solche Partner können Freundeskreise der Bibliothek oder Vereine ganz unterschiedlicher Zwecke sein sowie Projekte wie „Buchstart“ und „Lesestart – Drei Meilensteine für das Lesen“.
- Städtische Partner: Kooperationen innerhalb der Stadt beziehungsweise Region entstehen mitunter durch die Existenz als Eigenbetrieb der Kulturbetriebe oder durch Netzwerke bei Projekten wie Leseförderungen mit Aktionswochen „[Stadt xy] liest“. Als städtische Partner wurden außerdem Kulturämter, Gleichberechtigungsstellen sowie Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragte, Integrationsbeauftragte, Verbraucherzentralen oder Gewerkschaften genannt.
- Öffentlich: Zu diesem Bereich zählen soziale Partner wie Krankenhäuser, Kirchen oder auch die Feuerwehr.
- Kulturpartner: Hier wurden als Beispiele Kooperationen mit Museen, dem Tourismusverein oder Filmverbänden erwähnt.

Es kann mit Partnern ganz unterschiedlichster Bereiche zusammengearbeitet werden, solange das Thema des gemeinsamen Projektes beziehungsweise Angebots zum Aufgabenprofil der Bibliothek passt.

3.2.6. Aufwand und Erträge: Vor- und Nachteile

Um der Beantwortung der Forschungsfrage gerecht zu werden, welche möglichen positiven Aspekte Kooperationen für Öffentliche Bibliotheken haben, wurde in den Gesprächen nach Vorteilen gefragt, die die interviewten Einrichtungen durch ihre Erfahrungen erlebt haben.

Mögliche Vorteile

Durch Zusammenarbeit mit anderen Institutionen erreicht man Arbeitsteilung, sodass es leichter fällt, sich auf seine eigenen Aufgaben konzentrieren zu können.

Viele Vorteile bedingen sich gegenseitig beziehungsweise bringen weitere positive Aspekte mit sich. So erreicht man durch Kooperation eine breitere Öffentlichkeit. Durch Offenheit für ganz andere Bereiche wie beispielsweise Sportvereine, die die Räume der Bibliothek nutzen dürfen, können entfernte Bevölkerungsgruppen, die nicht die typischen Zielgruppen der Einrichtung darstellen, für sich gewonnen werden. Dadurch schafft man einen Zuwachs an Nutzern und in Folge dessen auch an Ausleihen sowie eine allgemein erhöhte Präsenz, was wiederum auch einen Zuwachs an Pressekontakten mit sich ziehen kann.

Kooperationen über Bildungseinrichtungen wie Schulen und Kindergärten hinaus bringen eine positive lobbyistische Wirkung für Öffentliche Bibliotheken. Einige befragte Einrichtungen sind durch ihre Partnerschaften als feste Kulturträger der jeweiligen Stadt nicht mehr wegzudenken und erfahren große Wertschätzung von Politik und Verwaltung. Mitunter schafft man sich demzufolge eine Erhöhung des eigenen Etats und dadurch einen Zuwachs an Medienangeboten sowie auch Imagegewinn und Zuwachs an Besuchern.

Durch Informationsteilung innerhalb einer Kooperation kann eine Kompetenzerhöhung der eigenen Fähigkeiten erreicht werden, man traut sich auch die Beschäftigung mit Themen zu, die normalerweise eher außerhalb der eigenen Befähigungen liegen. So schafft man sich einen Zuwachs an Dienstleistungen beziehungsweise Veranstaltungen und Angeboten.

Dementsprechend ist ein weiterer Vorteil von Partnerschaften, dass diese mitunter als Energiebringer fungieren und Motivation, neue Ideen, Impulse oder Inspiration geben.

Mögliche Nachteile

In den Gesprächen dieser Studie wurden von allen befragten Bibliotheken mehr Vor- als Nachteile genannt, wobei einer Einrichtung gar keine Nachteile eingefallen sind und eine weitere Bücherei explizit betonte, dass die Vorteile einer ausgeprägten Kooperationsoffensive überwiegen würden. Als mögliche Nachteile wurden in den Interviews folgende Aspekte erwähnt. Einer der den Befragten wichtigsten Punkte ist, dass Kooperationen schlecht evaluiert werden könnten. Mitunter ist nicht sofort ein Gewinn zu erkennen und es braucht Geduld, um diesen eventuell messen zu können. Mund-zu-Mund-Propaganda würde Zeit brauchen.

Des Weiteren hätte man durch Zusammenarbeit mit anderen Mehrarbeit durch aufwendige Kontaktpflege oder komplizierte Terminkoordination. Es können bei größeren Netzwerken Missverständnisse durch einen schlechten Informationsfluss entstehen und auch ein Ungleichgewicht bezüglich der Arbeitsverteilung.

Innerhalb einer Kooperation hätte man fehlende Unabhängigkeit, wodurch ein Interessenkonflikt der beteiligten Partner hervorgerufen werden könne. Auch hätte man keinen Handlungsspielraum bei Ausfall der Arbeitskraft des Partners. Darüber hinaus würde man selbst einen Imageschaden erfahren, wenn der Partner in Missgunst der Öffentlichkeit fällt. Negativwirkung bringt auch ein fehlender Einfluss bei der Pressearbeit mit sich, wenn die entsprechenden Partner nicht vollständig genannt würden. Die eigene Institution könne in Zusammenarbeit mit anderen zu wenig Beachtung finden, sodass nicht explizit klar ist, wer hinter einem Projekt beziehungsweise Angebot steht. Die eigene Einrichtung würde somit sozusagen ausgenutzt, auch dadurch, dass sie mitunter lediglich als Ort genutzt wird und die Bibliothek im Prinzip keine Vorteile durch die vermeintliche Kooperation erfährt.

Es könne vorkommen, dass Zusagen von Partnern gemacht werden, die man letztendlich nicht einhält und ein Überwiegen der Eigeninteressen auf einer Seite bestände.

Bezüglich der Politik könne es Korruptionsvorwürfe geben und die Neutralitätsfrage hinsichtlich der Wettbewerbe des Marktes ungeklärt sein. Unternehmen, die keine Kooperation eingegangen sind, könnten sich somit benachteiligt fühlen.

Einteilung der Kooperationsbeziehungen

Die folgende weitere Einteilung von Kooperationsbeziehungen mit den dazugehörigen spezifischen Vorteilen hat sich in der Studie ergeben:

- Dienstleistungskooperationen schaffen unter anderem eine erhöhte Angebotsvielfalt und -qualität.
- Die Zusammenarbeit mit dem Bibliotheksservice der ekz.bibliotheksservice GmbH kann als Einkaufskooperation betrachtet werden, obwohl einige Befragten nach ihrer persönlichen Definition eine solche Beziehung nicht als Kooperation direkt ansehen. Solche Partner bieten eine erleichterte und präzisere Prüfung von Angeboten, Preisnachlässe sowie verringerte Beschaffungszeiten.
- Kostenersparnisse durch gemeinsame Nutzung der Infrastruktur kann durch Ressourcenmanagement innerhalb einer Kooperation genutzt werden.
- Partner bieten im Bereich des Marketings eine erhöhte Effizienz durch beispielsweise Werbung.

Dokumentation und Evaluation

Anders als vor der Studie vermutet, dokumentiert die Mehrheit der befragten Bibliotheken ihre Kooperationsoffensiven. Lediglich vier von zehn Interviewten verzeichnen in keiner Weise ihre Kooperationsbeziehungen. Jedoch wurde ausgesagt, dass solche Dokumentationen oft nur für einzelne Partnerschaften angelegt werden, beispielsweise für solche, die für das Bibliothekssigel als Angaben gebraucht würden. Andere involvieren ihre Dokumentationsergebnisse der Kooperationen zum Jahresbeginn in einem Schriftstück als Rückblick auf das vergangene Jahr.

Dagegen hat die Mehrheit der interviewten Einrichtungen die Frage, ob sie ihre Zusammenarbeit mit anderen evaluiert, verneint. Ebenfalls vier von zehn Befragten bewerten, wenn auch nur teilweise, ihre Kooperationsprojekte. So werden beispielsweise bei Schulleseungen Feedback-Bögen verteilt. Die befragten Bibliotheken sind in den meisten Fällen jedoch nicht dazu in der Lage, ihre Kooperationsbeziehungen in ausführlicher und professioneller Weise zu dokumentieren oder zu evaluieren. Als Gründe wurden sowohl zeitliche als auch personelle Aspekte genannt. In den Gesprächen wurde darauf hingewiesen, dass Evaluation schwierig sei. Dies ginge nicht sofort, da der Erfolg eher langfristig zu sehen sei und aus diesem Grund schwer zu messen.

Methodik der Zusammenarbeit

In Bezug auf ihre Methodik, also wie die Einrichtungen die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zu klären pflegen, waren sich

die meisten befragten Bibliotheken einig. Der direkte Kontakt mittels persönlicher Treffen sei besonders wichtig. Aufgrund fehlender Zeit würde zumindest zu Beginn und zum Abschluss des Projektes oder der Angebotsplanung ein Treffen geplant, dazwischen per E-Mail oder über Telefongespräche kommuniziert. Gerne würde man sich auch außerhalb der Einrichtung treffen, um eine gewisse Offenheit zu bieten. Besonders bei Schulen und Kindergärten sei der direkte Kontakt besonders wichtig, damit überhaupt eine Zusammenarbeit entstehen könne.

Zeitaufwand

Interessant war es herauszufinden, wieviel Zeit tatsächlich die Büchereien für die Kooperationsarbeit aufwenden. Durchschnittlich arbeiten die interviewten Einrichtungen 9,5 Stunden in der Woche an ihrer Kooperationsoffensive. Jedoch streuen bei diesen quantitativen Werten die Ergebnisse ebenfalls in erhöhtem Maße, weshalb es an dieser Stelle wiederum sinnvoll ist, den Median anzugeben: 2,25 Stunden pro Woche. Es wurden neben Zahlenwerten mit geschätzten Zeitangaben Aussagen gemacht, dass für die Kooperationen ständig mitgedacht oder täglich an den Partnerschaften gearbeitet würde, weil diese zu einem der wichtigsten Bereiche der jeweiligen Bibliotheksarbeit zählen. Eine befragte Bibliothek arbeitet gebündelt an der Zusammenarbeit mit anderen, das heißt, wenn die Kooperationen gerade aktiv sind, dann nimmt diese Arbeit viel Zeit in Anspruch. Eine weitere Bibliothek konnte diese Frage nach dem persönlichen Zeitaufwand nicht beantworten, für sie war dieser Aspekt nicht bestimmbar. Die Werte wurden auf reine Kontaktpflege und die Bearbeitung der eigenen Aufgaben bezogen. Die Veranstaltungsdurchführung wurde beispielsweise nicht in die Zeitangabe einbezogen.

Lobbyistische Wirkung

Eine weitere Frage in Bezug auf Aufwand und Ertrag beziehungsweise Vor- und Nachteile von Kooperationen war, ob Zusammenarbeit mit anderen Institutionen eine lobbyistische Wirkung hätte. Die große Mehrheit der befragten Bibliotheken stimmte diesem zu. Neun von zehn Einrichtungen sind der Meinung, Kooperationen hätten eine solche Wirkung. Bibliotheken müssten zusammenarbeiten und als Gruppe auftreten, um Sachverhalte einzufordern. Den Unterhaltsträgern würde es dabei leichter fallen, sich für eine Sache einzusetzen, die einheitlich präsentiert wird. Es ginge um gemeinsame, in Kooperation vorgebrachte Interessen. Zum einen würde das Verständnis untereinander verstärkt und zum anderen behält man einander im Blick. Es wird gegenseitig aufeinander verwiesen und lokal gestärkt. Die lobbyistische Wirkung sei ein ganz wesentlicher Aspekt, in der Politik genauso wie im gesellschaftlichen Raum. Ziel sei dabei, dass die Meinung entsteht, Bibliotheken machen ausgezeichnete Arbeit und es dürften aus

diesem Grund beispielsweise keine Gelder gestrichen werden. Kooperationen seien eine gute Argumentationshilfe. Die Politik könne auch großen Einfluss auf Kooperationen ausüben. So gäbe es strategisch-unternehmerisch induzierte sowie politisch induzierte Kooperationen. Darüber hinaus bestünde auch die Möglichkeit einer politisch veranlassten Kooperation mit Einsparungen. Diejenigen befragten Bibliotheken, die in Bezug auf diese Frage Zweifel hatten, argumentierten, dass deutschlandweite Kampagnen sicher eine lobbyistische Wirkung hätten, lokale beziehungsweise regionale Zusammenarbeit jedoch eher weniger. Außerdem müsse man als Institution aufpassen, dass man nicht in eine politische Richtung oder ähnliches gedrängt wird.

3.2.7. Herangehensweise beim Aufbau eines Netzwerkes

Um ein Netzwerk mit mehreren Partnern aufzubauen, ist es ratsam, zu diesem Zweck ein konkretes Konzept zu erstellen, um wirklich erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Lose Kooperationen zwischen zwei Beteiligten beziehungsweise Institutionen sind möglich; wenn jedoch die Anzahl der Partner steigt, steigt auch die Komplexität der Rahmenbedingungen, die zu klären sind. Professionelle Konzepte zur Planung einer umfangreichen Kooperation besitzen Kernbestandteile wie bei einem Kulturentwicklungsplan:

- Zunächst sollten die zu planenden Angebote und Zielgruppen analysiert werden.
- Des Weiteren ist es sinnvoll, genaue Definitionen der Ziele und Leitlinien zu formulieren sowie Prioritäten für eventuelle Unstimmigkeiten zu setzen.
- Es müssen Maßnahmen zur Zielerreichung überlegt sowie
- mögliche Personal-, Sach- und Investitionskosten aufgelistet werden.
- Zu guter Letzt ist ein Zeitplan für Finanzierung und Umsetzung der Maßnahmen festzulegen.⁵⁰

Man kann diese eher groben Richtlinien noch weiter in verschiedene Stufen unterteilen. Die erste wäre dabei die Stufe der Problembestimmung. Hier werden Zweck und Geltungsbereich definiert, die Partner genau identifiziert, zentrale Themen und Probleme sowie Nutzergruppen bestimmt. Es sollte die Art der Bindung in Bezug auf das Aufsetzen eines Vertrages und des

⁵⁰ Vgl. Neisener, Iken (2009): Kooperative Kulturplanung. Interkommunale und regionale Kooperationen bei kulturellen Planungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 105–127. S. 108

verpflichtendem Engagements festgelegt werden. Falls Machtungleichgewichte festgestellt werden, müssen diese ausgeglichen sowie darüber hinaus ausreichende Ressourcen bereitgestellt werden. In einer zweiten Stufe werden die Richtung und Struktur bestimmt. Man sammelt und teilt an dieser Stelle Informationen und stellt Regeln sowie eine Agenda auf. Es werden Untergruppen organisiert und eventuelle Alternativen aufgelistet. Durch Diskussion verschiedener Optionen können geeignete Lösungen ausgewählt werden. Dadurch erreicht man die Planung einer gemeinsamen Strategie.

Die letzte Stufe besteht schließlich in der Umsetzung. Es werden geeignete Mittel diskutiert, Ziele und Aufgaben festgelegt sowie der ganze Prozess kontrolliert.⁵¹

Die Auswahl der Kooperationspartner erfolgt dabei in vielen Fällen basierend auf Vertrauen und persönlichen Bindungen, die wichtig für Entstehung und Erhalt der Zusammenarbeit sind. Direkte Kontakte müssen beispielsweise auf Buchmessen, dem Bibliothekartag, dem Bibliothekskongress oder durch Engagement in Vereinen und Verbänden gepflegt werden. Alternativen dazu stellen das Internet, persönliche Vermittler wie Geschäftsfreunde oder Bekannte, Veranstaltungen wie Messen oder Tagungen sowie Datenbanken von Einrichtungen dar.

Konkrete Schritte zur Auswahl von Partnern erfolgen zum einen durch Selbstanalyse, indem die eigenen Ziele, Ressourcen und auch Kompetenzen betrachtet werden. Zum anderen werden die Anforderungen an die Zusammenarbeit ermittelt. Dabei wird der Partner beziehungsweise die Voraussetzungen, die der Partner erfüllen soll, definiert. Schließlich folgen die Partnerermittlung in einer ausführlichen Suche und danach die Partneranalyse. Es sollte überprüft werden, ob man kompatibel ist und gemeinsame Interessen hat. In einer abschließenden Prozessformulierung werden die Kooperationsstrukturen, Arbeitsformen, Methoden, Regeln, Entscheidungsfindung sowie der Aufbau der Infrastruktur definiert.⁵²

Die befragten Bibliotheken unternehmen unterschiedlich intensive Versuche, um Kooperationen aufzubauen. Jedoch sind sich alle einig, dass der persönliche Kontakt dabei sehr wichtig ist. Lediglich per E-Mail oder ähnliches mögliche Partner zu kontaktieren, funktioniert in den meisten Fällen nicht, weil daraufhin keine Reaktion käme. Gute Kooperationsbeziehungen entstünden über Jahre hinweg im Hinblick auch auf die persönlichen Beziehungen beziehungsweise Bindungen, die sich

⁵¹ Vgl. Laux, Silke (2012): Destinationen im globalen Wettbewerb - Kooperationsbildung als primäre Aufgabe eines zukunftsweisenden Destinationsmanagements. In: Soller, Jörg (Hg.): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Schmidt, S. 13–28. S. 23f.

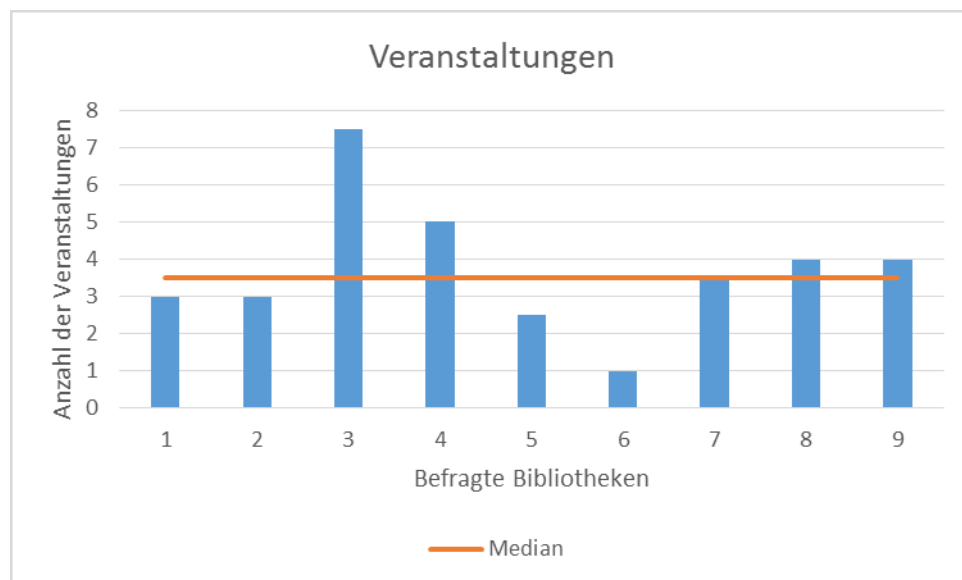
⁵² Vgl. Laux, Silke; Soller, Jörg (2012): Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen. In: Soller, Jörg (Hg.): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Schmidt, S. 29–55. S. 37 f.

dabei entwickeln. Wenn ein Thema innerhalb der Gesellschaft aktuell ist, könne man sich als Bibliothek überlegen, welche Veranstaltungen zu diesem Thema angebracht wären und wie man sich mit anderen zusammen diesem Thema nähern kann. Dazu müsse man den Partnern etwas bieten und erklären, was die Bibliothek genau macht. Kontinuierliches „am Ball bleiben“ ist Voraussetzung, mitunter auch deshalb, weil die Mitarbeiterschaft der Partnereinrichtungen wechselt. Interessant war, dass einige Bibliotheken einen Unterschied zwischen strategischem und innovativem Kooperationsaufbau machen. Als innovatives Beispiel wurde der Beginn des Facebookauftritts genannt, wenn Personen auf die eigene Einrichtung zukämen und das Zustandekommen der Kooperation sich fast von allein entwickelt. Nach einer Veranstaltung der Bibliothek bemängelte ein Gast den fehlenden Facebookauftritt. So wurde ihm angeboten, dass er als Ehrenamtlicher einen Auftritt erstellen und pflegen könne. Durch Gespräche wurde festgestellt, ob er als Person dazu geeignet war und die Zusammenarbeit war „geboren“. Strategisch dagegen lief es ganz anders ab. Im Rahmen der Amtseinführung eines neuen Direktors beschäftigte sich eine interviewte Bibliothek in einer Kooperationsoffensive mit der Netzerkennung sowie dem Imagegewinn in der Stadt und Region. Der Direktor traf in den ersten 100 Amtstagen jeden Einzelnen des Bibliotheksteams sowie über 100 Persönlichkeiten, die für die Bildungs- und Kulturlandschaft von Bedeutung sind. Intensive Beziehungen konnten somit von Beginn an mit Direktoren anderer Bibliotheken, Museen sowie Bildungs- und Kultureinrichtungen, aber zum Beispiel auch zum Oberbürgermeister, aber auch zum Hausmeister hergestellt werden. Auf die Einladungen in die Bibliothek folgten Gegeneinladungen zu Ausstellungs- und Veranstaltungseröffnungen. Durch diese Offensive konnte schnell ein umfangreiches Netzwerk aufgebaut werden. Eine weitere Möglichkeit wäre, die schon vorhandenen Partner nach weiteren Kontakten zu befragen und das Netzwerk dadurch immer mehr auszubauen.

3.3. Statistischer Vergleich und Visualisierung

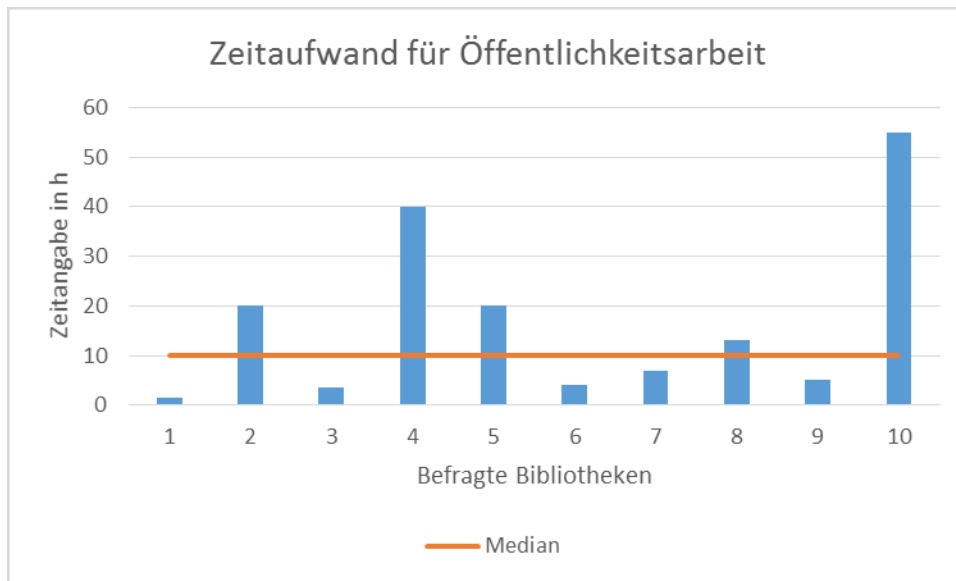
Entsprechend den Möglichkeiten einiger ungenauer Angaben, um eine gewisse Quantität in der Studie angeben zu können, werden einige Ergebnisse auf den nächsten Seiten graphisch dargestellt.

Zunächst wird überblicksartig die Häufigkeitsverteilung der Veranstaltungszahlen der befragten Bibliotheken pro Woche gezeigt. Es wurden zehn Einrichtungen interviewt, jedoch können Aussagen wie „nicht bestimmbar“ nicht wiedergegeben werden, weshalb es in vereinzelt Übersichten dazu gekommen ist, dass die Ergebnisse von lediglich neun oder weniger Bibliotheken abgebildet sind.

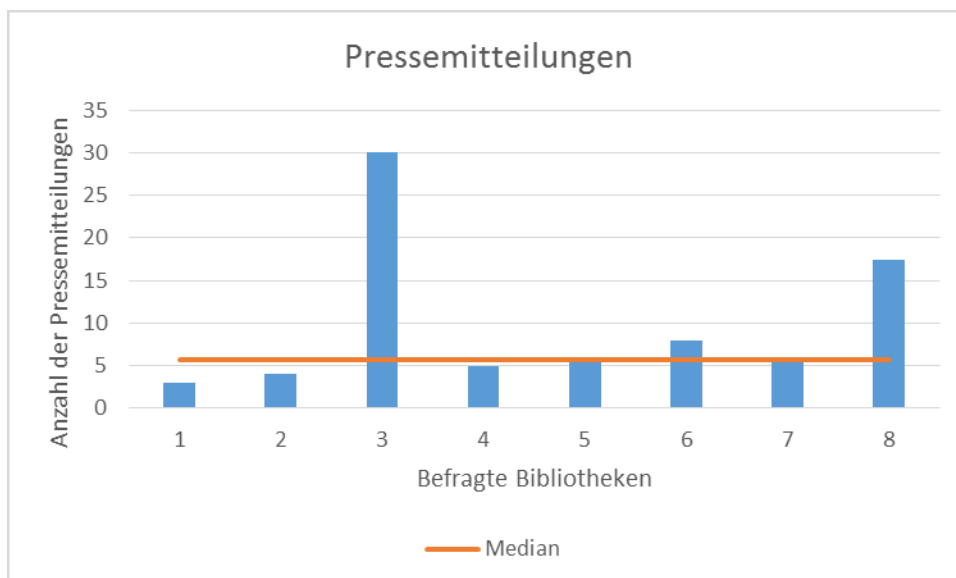


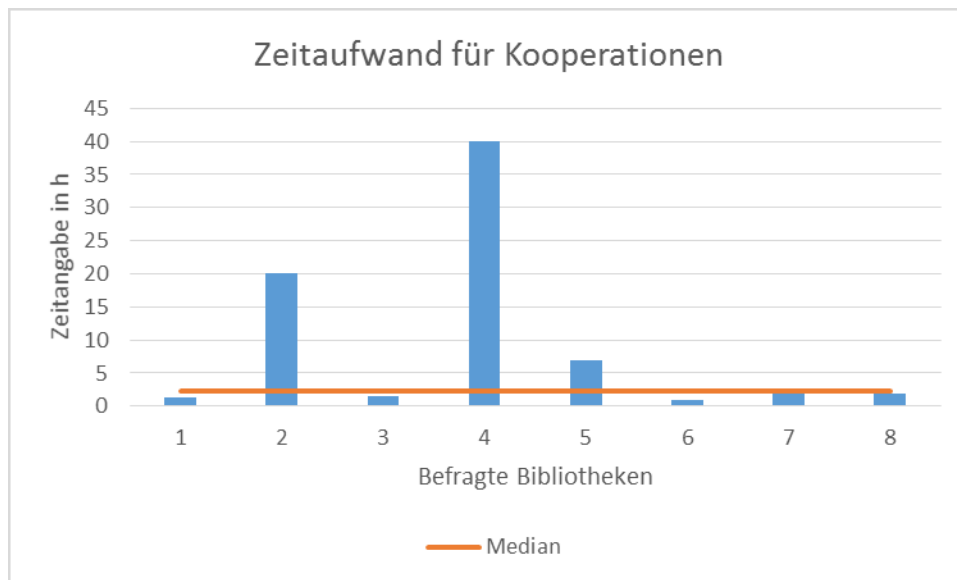
Man kann erkennen, dass bis auf zwei Ausreißer die Bibliotheken in ihrer Anzahl den durchschnittlich wöchentlichen Veranstaltungen ähneln und nahe dem Mittelwert (Median) liegen.

Das nächste Diagramm zeigt die durchschnittliche Zeitangabe in Stunden, die die befragten Bibliotheken für ihre jeweilige Öffentlichkeitsarbeit in der Woche aufwenden. Hier sind deutlich die relativ großen Unterschiede bezüglich dem Zeitaufwand für diesen Bereich der Bibliotheksarbeit zu erkennen. Sie streuen stark um den Mittelwert.

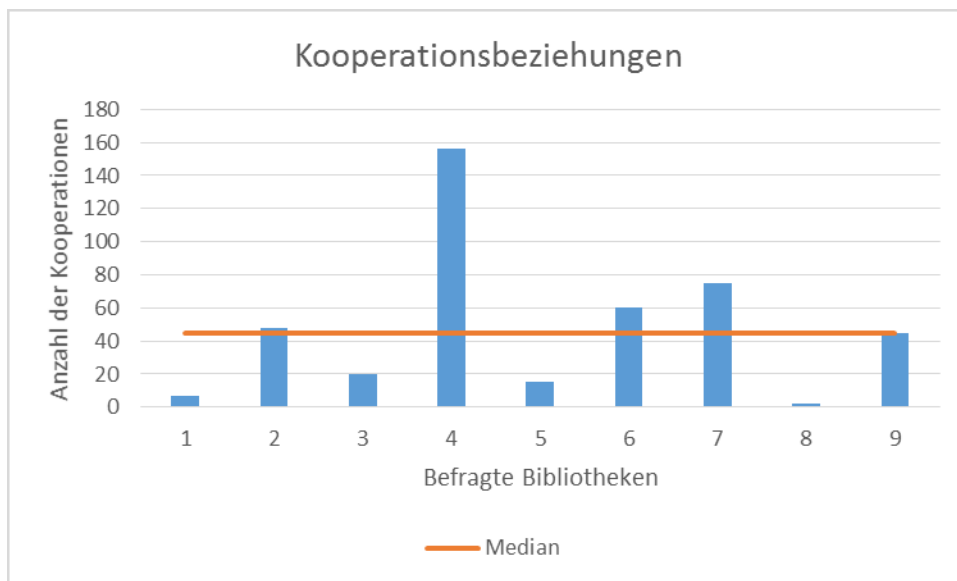


Auch bei der durchschnittlichen Anzahl an Pressemitteilungen, die die befragten Bibliotheken monatlich versenden, zeigen sich bei zwei interviewten Einrichtungen deutliche Abweichungen. Die restlichen Werte liegen nahe dem Mittelwert.





Unterschiedlich verhält es sich ebenfalls bei der Angabe der jeweiligen befragten Bibliotheken zum Zeitaufwand für ihre Kooperationsbeziehungen pro Woche. Zwei Einrichtungen weichen mit ihren Daten stark vom errechneten Mittelwert ab.



Sehr interessant ist allerdings die Häufigkeitsverteilung der Anzahl der Kooperationsbeziehungen der befragten Bibliotheken. Bei der Angabe der Anzahl von vorhandenen Kooperationsbeziehungen der Befragten kamen oft relativ ungenaue Antworten mit „von-bis-Äußerungen“. Das kann zum einen daran liegen, dass die Bibliothekare in den meisten Fällen keine Dokumentation über ihre Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen vorliegen haben und zum anderen daran, dass sie bei manchen

Partnerschaften nicht wissen, ob sie diese zu ihren Kooperationen zählen sollen. Das zeigt, dass in den meisten Einrichtungen das Bewusstsein für diese Art der Bibliotheksarbeit nicht besonders ausgeprägt ist und es eher neben der eigentlichen Arbeit gemacht wird. Dies führt dazu, dass die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Kooperationsoffensive geringer wird und die Vorteile der Zusammenarbeit nicht vollständig genutzt werden können.

Interessant war zu erfahren, ob ein Zusammenhang zwischen dem Imagefaktor beziehungsweise der generellen Zusammenarbeit innerhalb der Region beziehungsweise Kommune sowie der Kooperationsoffensive der jeweiligen Bibliothek als Teil der Kulturlandschaft besteht. Tendenziell ist das Ergebnis dieser Untersuchung, dass die befragten Bibliotheken eine ausgeprägte Kooperationsoffensive vorzuweisen haben, wenn auch die Zusammenarbeit in der Region gut ausgebaut ist. Dies lässt vermuten, dass ein gewisser Grad an allgemeiner Offenheit in der Region vorhanden sein muss und nur so ein Netzwerk zwischen den verschiedenen Institutionen möglich ist. Andernfalls ist es für die Bibliothek schwer, Kooperationspartner zu finden.

Die Einschätzung der befragten Bibliotheken im Vorfeld, ob sie aufgrund der Informationen, die im Internet zu finden sind, viele oder wenige Kooperationsbeziehungen besitzen, zeigte sich im Nachhinein als realitätsnah. Es wurden hierbei neun von zehn Bibliotheken richtig eingeschätzt. Lediglich eine interviewte Einrichtung hat relativ wenige Partner, wurde jedoch im Vorfeld der Liste mit den Bibliotheken mit vielen Kooperationen zugeordnet.

Auf die Kontaktanfrage zur Teilnahme an einem Interview haben sich 80% der Bibliotheken positiv zurückgemeldet, die im Vorfeld durch die Betrachtung der Homepages schon so eingeschätzt wurden, dass sie viele Partner haben. Das zeigt, dass sie sich mit dem Thema auseinander setzen und deutliches Interesse daran haben, sich auch weiterhin mit Kooperationen zu beschäftigen. Dieser Zusammenhang erscheint jedoch logisch, da anzunehmen ist, dass sich die Menschen mit Vorwissen und eigenem Interesse zu einem Thema eher bereit erklären, an einer Umfrage beziehungsweise einem Interview teilzunehmen als Menschen ohne diese Voraussetzungen.

Abschließend konnte kein Zusammenhang dahingehend festgestellt werden, ob eine ausgeprägte Kooperationsoffensive oder auch die Bereitschaft zu einem Interview zu diesem Thema eher für Bibliotheken der alten oder neuen Bundesländer wichtiger ist. Die Verteilung der befragten Bibliotheken ergibt sich aus der Verteilung der Bibliotheken, die in Frage kamen durch die Datenquelle des BIX mit der Größenklasse 50.000 - 100.000 Einwohner. Die Datenquelle besteht zu ca. 93% aus Einrichtungen der alten Bundesländer genau wie 80% der letztendlich befragten Bibliotheken.

4. Beispiele für Kooperationen

Ein bekanntes Beispiel für eine gelungene Kooperation ist der KOBV, der Kooperative Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg als Einrichtung der Länder Berlin und Brandenburg und ihrer Bibliotheken. In den Jahren 1997-2000 wurde das System aufgebaut und 2001 institutionalisiert. Mitglied sind alle Universitäts-, Hochschul- und Fachhochschulbibliotheken der Region, Forschungs-, Spezial- und Behördenbibliotheken sowie die beiden Verbünde der Öffentlichen Bibliotheken in Berlin und Brandenburg. Durch den KOBV sollte eine moderne, leistungsfähige Informationsinfrastruktur mit regionalen Bibliothekskatalogen, Angeboten der Bibliotheken sowie Informationen über die Bibliotheken geschaffen werden. Es entstand eine gemeinsame Plattform in einem dezentralen regionalen Netzwerk. Die Dienstleistungs- und Entwicklungszentrale ist die KOBV-Zentrale als koordinierende Instanz mit Sitz in Berlin. Der KOBV arbeitet mit den deutschsprachigen Bibliotheksverbünden zusammen, ist Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft der Verbundsysteme und beteiligt sich an gemeinsamen Projekten. Ihre Methodik bei der Zusammenarbeit basiert auf strategischem Management mittels Controlling-Verfahren wie Evaluierung, Fachkolloquien, Balanced Scorecard (Adaption eines Kennzahlensystems), einem Arbeitsplan sowie Statistiken. Darüber hinaus existieren eine Vereinbarung zur Strategischen Allianz und dadurch eine gemeinsame Datenbank mit den BVB-Bibliotheken (Bibliotheksverbund Bayern).⁵³

Da es in dieser Studie jedoch über bibliotheksinterne Zusammenarbeit hinausgehen sollte, werden im nächsten Kapitel Beispiele guter und schlechter Kooperation vorgestellt, die weiterhin als Ergebnisse der Interviews gelten.

4.1. Auf gutes Gelingen

Die folgenden Beispiele stellen positive und aktuelle Kooperationen direkt aus der Praxis dar.

Unter dem Titel „Lesezeit“ arbeitet eine befragte Bibliothek zum Welttag des Buches im April mit einer Gleichstellungsstelle und örtlichen Buchhändlern zusammen. Ehrenamtliche lesen dabei zu einem bestimmten Thema dem Publikum vor. Darüber hinaus wird neben einem Rahmenprogramm auch ein Buffet angeboten. Diese Veranstaltung sei ein großer Erfolg, da die Resonanz an Besuchern hoch ist. Dies ist eine Kooperation, die viel Vorarbeit erfordert, welche die Einrichtungen aber jedes Jahr wieder gern leistet.

⁵³ Vgl. Kuberek, Monika (2009): Der Kooperative Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg (KOBV). Strategien für die Zukunft der regionalen Informationsinfrastruktur. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 251–259.

Durch eine Kooperation mit einem Fotografen kann eine interviewte Bibliothek die von diesem aufgenommene Fotos kostenfrei für verschiedene Anlässe nutzen. Zur Einrichtung gehört ein Balkon mit Blick auf das Rathaus der Stadt inklusive Vorplatz, den der Fotograf beispielsweise für Hochzeitsfotos nutzt. Diese Zusammenarbeit sei besonders angenehm, weil sie unaufwändig, unkompliziert und ohne gegenseitige Forderungen funktioniert.

Bis zum Jahr 2016 sollen in ganz Deutschland 500 „Lokale Allianzen für Menschen mit Demenz“ entstehen. Ziel des Programms ist es, Demenzerkrankten und ihren Angehörigen direkt in ihrem Wohnumfeld die bestmögliche Unterstützung zu bieten. In einer befragten Bibliothek gibt es dazu Veranstaltungen oder Lesecafés, auch außerhalb der Einrichtung beispielsweise in Seniorenheimen. Durch diesen ganz anderen Themenbereich könnten ganz neue Leute kennengelernt und Kontakte innerhalb des Netzwerks geknüpft werden. Zum Projekt würden spezielle Medien angeschafft sowie die Mitarbeiter zu diesem Thema geschult. Bei der Kinder- und Jugendbuchwoche, die seit fast zwei Jahrzehnten alle zwei Jahre in einer Stadt einer interviewten Einrichtung stattfindet, geht es um das Medium Kinder- und Jugendbuch. Zum Projekt gehört ein Netzwerk aus zehn bis zwölf Partnern mit eigenem Beitrag. Aufgrund der hohen Anzahl der Beteiligten sei diese Veranstaltung schwierig zu organisieren. Trotzdem sei es eine tolle Kooperation, die viele Förderer und Sponsoren vorzeigen kann.

Besonders auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene liefere die Kooperation einer befragten Bibliothek mit der örtlichen Frauengleichstellungsbeauftragten gut. Bei Veranstaltungsideen würde die Einrichtung direkt an diesen Partner denken, inwieweit man ihn miteinbeziehen könne. Beispielsweise zum Mädchentag kümmert sich die Bibliothek dabei um Ausstellungen zu dem Thema.

Auch sei die Zusammenarbeit mit einem Verlag, beispielsweise durch ein Verlagsfestival möglich. Dies stellt ein umfassendes Projekt einer interviewten Einrichtung dar. Der Verlag stellt Medien der Bibliothek zur Verfügung. Autoren werden eingeladen, die ihre neuen Bücher in Lesungen vorstellen. Darüber hinaus würden Gespräche und Signierstunden angeboten. Die Veranstaltung ginge über mehrere Stunden als Programm mit verschiedenen Einheiten hintereinander. Finanzielle Lasten würden dabei beim Verlag liegen.

Interessant war auch das Beispiel einer örtlichen Zusammenlegung von Volkshochschule und Bibliothek in einem Gebäude, was durch eine befragte Einrichtung als erfolgreiche Kooperation angesehen wird.

Sozusagen traditionell trägt die Kooperation einer weiteren befragten Bibliothek mit einem Gymnasium dadurch Früchte, dass die Schüler sowie Lehrer einen selbstverständlichen Umgang mit der Bibliothek erfahren.

Ein Onleihe-Verbund mit über zehn Bibliotheken der Region sei eine Kooperation einer interviewten Einrichtung, die im Vergleich zu ihren anderen Partnerschaften am aufwändigsten im Vorfeld sei, jedoch mit am nützlichsten. Der fachliche als auch der Erfahrungsaustausch ginge dabei über die Onleihe hinaus und bringe eine große Verbesserung des Images der Bibliothek in der Region mit sich.

4.2. Wenn die Ziele nicht erreicht werden

Des Weiteren wurde im Interview nach einem schlechten Beispiel für Kooperationen gefragt, das im Nachhinein eher wenig erfolgreich oder die Zusammenarbeit mit den Partnern sehr schwerfällig war.

Eine befragte Bibliothek machte negative Erfahrungen mit einer Buchhandlung vor Ort. Die persönlichen Ansichten mit einem beteiligten Mitarbeiter hätten nicht übereingestimmt und so konnte keine Ebene zur Zusammenarbeit gefunden werden. Es wurde fehlende fachliche Kompetenz vorgeworfen und der Konkurrenzgedanke wäre sehr ausgeprägt gewesen.

In manchen Kooperationen könne es vorkommen, dass personelle Versprechen gemacht und im Endeffekt nicht eingehalten werden. So wurden die Aufgaben in einer gemischten Organisation mehrerer Partner bei einer Veranstaltung verteilt und alle hatten ihre Zusage gegeben.

Letztendlich gestaltete sich der Ablauf nicht wie anfänglich geplant. Einige Partner vergaßen wichtige Dinge oder haben sich nicht darum gekümmert. Somit musste ein großer Teil der Veranstaltung ausfallen und monatelange eigene Planung war nicht gewinnbringend. Dies sei ein Beispiel dafür, wenn Partner sich selbst nur produzieren wollen und die erhoffte Kompetenz sich als Inkompetenz herausstellt.

Andere interviewte Einrichtungen erzählten, dass sie Projekte zu einem bestimmten Thema durchführten und sie von den Partnern jedoch oft durch große Gleichgültigkeit enttäuscht wurden. Beispielsweise bei Lesungen mit Autoren wäre kaum Unterstützung der entsprechenden Community gekommen. Die Partner hätten die Veranstaltungen nicht beworben, weswegen auch kaum Resonanz der Bürger der Stadt beziehungsweise Region auftrat.

Mehrfach wurden in den Gesprächen Kooperationen mit Schulen als schwerfällig beschrieben. Ein Problem sei, dass von dieser Seite wenig Interesse zur Zusammenarbeit bestünde. Sie gäben bei Anfragen durch die Bibliothek nach gemeinsamen Veranstaltungen beziehungsweise Angeboten kaum Rückmeldung. In diesem Bereich müsse man den richtigen Ansprechpartner finden. Schulen seien meist mit sich selbst sehr beschäftigt und das Bemühen um eine Kooperation ginge stark von der Bibliothek aus.

5. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Kooperationen zwischen Bibliotheken, Bildungseinrichtungen, aber auch mit Unternehmen und anderen Institutionen ganz neue Perspektiven bieten können. Sie erweitern die Reichweite und mitunter das Medien- sowie Veranstaltungsangebot und verankern sich krisenfest in der Kommune. Jedoch dürfen sie nicht als Allheilmittel angesehen werden und den Blick damit auf andere Lösungsansätze versperren. Zusammenarbeit ist nur dann sinnvoll, wenn die beschriebenen Rahmenverhältnisse stimmen. Wird bemerkt, dass in der alltäglichen Arbeit etwas verändert werden muss, ist der Start einer Kooperationsoffensive für Neuanfänge von Vorteil. Man kann dadurch von alten Mustern in der Arbeit Abstand nehmen, wenn dies notwendig wird. Jedoch sollte man andererseits auch den Mut aufbringen, Kooperationen wieder zu beenden, wenn diese nicht oder nicht ausreichend die gewünschten Vorteile bringen.

Ein wichtiges Ziel der Arbeit war, vor allem das Bewusstsein von Bibliotheken zu stärken. Es sollte angeregt werden, dass Öffentliche Bibliotheken Begriffe wie Öffentlichkeitsarbeit oder Kooperationen mit anderen Einrichtungen für sich selbst definieren beziehungsweise charakterisieren können. Sie müssen ausdrücken können, was sie darunter verstehen und was das für sie in ihrer bibliothekarischen Arbeit bedeutet. Schon in den Interviews durch die Abfrage bestimmter Aspekte dieser Themen wurde der Eindruck erweckt, dass allein durch das Nachdenken beziehungsweise Aussprechen eigener Definitionen den Befragten erste Gedankengänge klarer wurden. Beispielsweise bei der Frage, wie die Einrichtungen für sich Kooperationen definieren würden, fanden es die interviewten Einrichtungen für sich hilfreich, diese Themen bewusst in ihr Gedankenfeld aufzunehmen.

Bei der Bearbeitung gab es in der Studie Probleme, zum Beispiel durch die begrenzten Möglichkeiten aufgrund der Zeitvorgabe oder der Selektivität der Wahrnehmung der Befragten. In der Realität existiert eine Vielfalt der im Moment der Bearbeitungszeit der Studie vorhandenen Umweltreize, das heißt der durchgeführten Kooperationsoffensiven Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland. Davon konnte nur ein bestimmter Teil aufgenommen werden, nämlich zunächst die Größenklasse 50.000 - 100.000 Einwohner des BIX 2014. Und selbst dieser konnte nur stichprobenartig betrachtet werden, da lediglich zehn Bibliotheken interviewt wurden.

An dieser Stelle sollen als letzte Gelegenheit noch ein Ausblick beziehungsweise weiterführende Aspekte zu diesem Thema kurz aufgegriffen werden.

In der Literatur, die für diese Arbeit als Hintergrundwissen diente, tauchte oft der Begriff der „Governance“ auf. Dies stellt ein Konzept

beziehungsweise Erklärungsmodell neuer Formen der Zusammenarbeit, Koordination sowie Steuerung zwischen öffentlichen, zivilgesellschaftlichen und privaten Akteuren in anderen Feldern dar.⁵⁴ Auch im Kulturbereich ist diese Idee ein Begriff geworden. So liest man im Schlussbericht „Kultur in Deutschland“ der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages 2008: „Das Leitbild Governance der öffentlichen Verwaltung bedeutet für den Kulturbereich eine Fokussierung auf die kulturpolitischen Ziele und eine kooperative Lösungsstrategie, die alle kulturpolitischen Akteure (staatliche und private) einbezieht.“⁵⁵ Das Konzept beschreibt regionale Governance als regionale Selbststeuerung sowie Ergänzung der marktlichen und staatlichen Steuerung.⁵⁶ Es beinhaltet darüber hinaus definitorische Annäherungen zum Steuern und Koordinieren sowie dem Management von Netzwerken. Außerdem beschreibt das Modell institutionalisierte Regelsysteme, welche das Handeln der Akteure lenken soll und des Weiteren generell Interaktion und Kooperation.⁵⁷ Die Öffentliche Bibliothek könnte Teil eines solchen Konzepts sein. Governance spricht also Akteure und Institutionen aus Staat, Markt und Gesellschaft an und fordert eine kulturpolitische Steuerung. Das Modell umschreibt neue Formen gesellschaftlicher, ökonomischer und politischer Koordination und Steuerung in komplexen institutionellen Strukturen, in Regierungssystemen moderner Staaten, in der öffentlichen Verwaltung, in Bereichen des Dritten Sektors (Verbände, Universitäten) sowie in privaten Unternehmen. Dabei sollen die Grenzen in Organisationen, Sektoren und dem Staat überwunden werden. Dabei ist nicht Aufgaben- und Verantwortungstrennung gemeint, sondern Verantwortungsteilung und Kooperation.

Eine Quelle, die innerhalb der Studie mehrmals genannt wurde, ist der Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages. Das Dokument enthält die umfassendste kulturpolitische Bestandsaufnahme in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland mit Gesamtsicht auf alle drei Sektoren: Staat, Markt, Zivilgesellschaft. Daraus wurde ein Leitbild eines „Kulturstaates“ mit einem neuen Verständnis von Kulturpolitik entwickelt. Besonders wichtig sei dabei das Zusammenspiel der Akteure wie Vereine, Unternehmen oder Stiftungen

⁵⁴ Siehe Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). S. 9

⁵⁵ Deutscher Bundestag (Hg.) (2008): Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages. Regensburg. S. 128

⁵⁶ Siehe Fürst, Dietrich (2004): Regional Governance. In: Benz, Arthur (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Governance), S. 45–64. S. 46

⁵⁷ Vgl. Benz, Arthur (2004): Einleitung. Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, Arthur (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Governance), S. 11–28. S. 12-25

aus allen drei Sektoren.⁵⁸ In Bezug auf das Thema der Kooperationsarbeit Öffentlicher Bibliotheken sollte dieses Konzept bei ihrer Verwirklichung im Auge behalten werden, um sich zum richtigen Zeitpunkt mit zu integrieren. Kooperation ist in fast allen Bereichen wichtig geworden, was beispielsweise auch ein von der EU initiiertes innereuropäisches Wettbewerb zeigt. Jährlich gibt es hier die zu vergebenen Titel einer „europäischen Kulturhauptstadt“. Um sich dafür erfolgreich bewerben zu können, muss man Kooperationsfähigkeit zwischen den Akteuren nachweisen. Die Zurückstellung interner Konkurrenz für einen gemeinsamen Auftritt ist Voraussetzung.⁵⁹ Generell ist es immer einfacher, gegen eine Sache zu sein als dafür:

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ein Erfolg.“
Henry Ford

⁵⁸ Siehe Knoblich, Tobias J.; Scheytt, Oliver (2009): Governance und Kulturpolitik - Zur Begründung von Cultural Governance. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 67–81. S. 68 f.

⁵⁹ Vgl. Scheytt, Oliver; Grandmontagne, Marc (2009): Kooperation und Eigensinn - Cultural Governance in der Metropole Ruhr. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 193–205.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Austin, James E. (2000): The collaboration challenge. How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Benz, Arthur (2004): Einleitung. Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, Arthur (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Governance), S. 11–28.
- Danowski, Patrick (2008): Mehrwert durch Kooperation. Neue Entwicklungen in der Zusammenarbeit zwischen EZB und ZDB. In: Flitner, Ursula (Hg.): Kooperation versus Eigenprofil? 25. bis 28. September 2007 in der Technischen Universität Berlin. Univ., Diss--Karlsruhe, 2008. Karlsruhe: Universitätsverlag (Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V., Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband, 31), S. 107–116.
- DBS: Deutsche Bibliotheksstatistik. Variable Auswertung. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php>, zuletzt geprüft am 28.07.2014.
- Deutscher Bibliotheksverband e.V. (Hg.) (2014): Bibliotheksgesetze. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksverband.de/dbv/themen/bibliotheksgesetze.html>, zuletzt geprüft am 15.09.2014.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission "Demographischer Wandel. Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Berlin. (Drucksache 14/8800).
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2008): Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages. Regensburg.
- Deutschlandradio Kultur (Hg.) (24.05.2012): Wegweiser im digitalen Zeitalter. Kirsten Marschall im Gespräch mit Susanne Burg. Online verfügbar unter http://www.deutschlandradiokultur.de/wegweiser-im-digitalen-zeitalter.954.de.html?dram:article_id=206832, zuletzt geprüft am 03.05.2014.
- Diller, Christian (2009): Potenziale und Grenzen von regionalen Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische

- Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 47–65.
- Flitner, Ursula (Hg.) (2008): Kooperation versus Eigenprofil? 25. bis 28. September 2007 in der Technischen Universität Berlin. Univ., Diss--Karlsruhe, 2008. Karlsruhe: Universitätsverlag (Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V., Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband, 31).
 - Florida, Richard (2002): The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York, NY: Basic Books.
 - Föhl, Patrick Sinclair (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 15–46.
 - Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement).
 - Fürst, Dietrich (2004): Regional Governance. In: Benz, Arthur (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Governance), S. 45–64.
 - Fürst, Dietrich (2006): Regional Governance - ein Überblick. In: Kleinfeld, Ralf; Plamper, Harald; Huber, Andreas (Hg.): Regional Governance. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens. Osnabrück: V&R unipress (Regional Governance, Bd.1), S. 37–59.
 - Glogner, Patrick (2009): Publikumsforschung und Bürgerbefragungen im Rahmen regionaler Kooperationsprozesse. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 129–138.
 - Hanf, Uwe (2009): Rechtliche Aspekte von regionalen Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 139–158.
 - Huber, Andreas (2009): Akteursnetzwerke und Dialogstrukturen regionaler Kooperationen im Kulturbereich. In: Föhl, Patrick Sinclair;

- Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 159–175.
- Jansen, Stephan A.; Schleissinger, Stephan (Hg.) (2000): Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition. Marburg: Metropolis-Verl.
 - Knoblich, Tobias J.; Scheytt, Oliver (2009): Governance und Kulturpolitik - Zur Begründung von Cultural Governance. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 67–81.
 - Kuberek, Monika (2009): Der Kooperative Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg (KOBV). Strategien für die Zukunft der regionalen Informationsinfrastruktur. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 251–259.
 - Kurzwelly, Michael (2009): Slubfurt - Ein Grenzen überschreitendes Kooperationsprojekt? In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 273–278.
 - Kutschera, Gundl: Soziale Kompetenz und ihr Bezug zu Persönlichkeit, Familie und Gesellschaft. In: Studie „Soziale Kompetenz“, Teil 2: Soziale Kompetenz – Persönlichkeit, Familie und Gesellschaft, S. 73–101.
 - Laux, Silke (2012): Destinationen im globalen Wettbewerb - Kooperationsbildung als primäre Aufgabe eines zukunftsweisenden Destinationsmanagements. In: Soller, Jörg (Hg.): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Schmidt, S. 13–28.
 - Laux, Silke; Soller, Jörg (2012): Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen. In: Soller, Jörg (Hg.): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Schmidt, S. 29–55.
 - Lux, Claudia (2008): Kooperation und Konkurrenz - im Spiegel der Lobbyarbeit für Bibliotheken. In: Flitner, Ursula (Hg.): Kooperation versus Eigenprofil? 25. bis 28. September 2007 in der Technischen Universität Berlin. Univ., Diss--Karlsruhe, 2008. Karlsruhe: Universitätsverlag (Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V., Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband, 31), S. 25–31.

- Mayntz, Renate (2004): Governance im modernen Staat. In: Benz, Arthur (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Governance), S. 65–76.
- Neisener, Iken (2009): Kooperative Kulturplanung. Interkommunale und regionale Kooperationen bei kulturellen Planungen. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 105–127.
- Ratzek, Wolfgang (2011): Deutsche Bibliotheken erleiden drastische Kürzungen – Norwegische Bibliotheken sind dagegen gut aufgestellt. In: B.I.T. online, Jg. 14, H. 1, S. 59–60, zuerst veröffentlicht: <http://www.b-i-t-online.de/heft/2011-01/nachrichtenbeitrag-ratzek.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2014.
- Scheytt, Oliver; Grandmontagne, Marc (2009): Kooperation und Eigensinn - Cultural Governance in der Metropole Ruhr. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 193–205.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.) (2007): Kooperation und Konkurrenz. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Managementforschung, 17).
- Schröder, Miriam; Schillinger, Andrea (2004): Haushaltskonsolidierung in Bibliotheken. Vorstellung der Homepage www.bibliothekssterben.de - Analysen, Trends. Online verfügbar unter <http://spib.iuk.hdm-stuttgart.de/bibsterb.htm>, zuletzt geprüft am 14.09.2014.
- Voesgen, Hermann (2009): Kooperation und Konkurrenz. In: Föhl, Patrick Sinclair; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 83–102.
- (2014): Die neuen Top-Standorte - Hier verdienen Sie mit Immobilien noch richtig Geld. Städteranking 2013. In: Online Focus. Online verfügbar unter http://www.focus.de/immobilien/staedteranking-2013-klein-aber-oho-diese-staedte-lassen-metropolen-als-immobilienstandort-alt-aussehen_id_3454127.html, zuletzt geprüft am 08.09.2014.

Anhang

Interviewfragen

zur Bibliothek - Profilabfrage

- Wo befindet sich Ihre Bibliothek und was ist Ihre Aufgabe?
- Wie viele Medieneinheiten sind in Ihrem Angebot?
- Wie viele Mitarbeiter haben Sie?
- Haben Sie eine eigene Abteilung beziehungsweise einen eigenen Bereich für Öffentlichkeitsarbeit? Wie viele Mitarbeiter sind an der Öffentlichkeitsarbeit beteiligt? Wie viele Stunden pro Woche insgesamt im Jahresdurchschnitt?
- Wie ist Ihre Einstellung zur Öffentlichkeitsarbeit?
 - Für wie wichtig erachten Sie diese für Ihre Bibliotheksarbeit auf einer Skala von 1-5, wobei 1 sehr wichtig darstellt, 2 wichtig, die 3 weder/noch, 4 eher unwichtig und die 5 unwichtig?
- Wenn Personal knapper würde bei Ihnen, in welchem Bereich würden Sie am ehesten Maßnahmen ergreifen, um mit weniger Personal auszukommen: Bestandsaufbau, Bestandserschließung, Bestandsvermittlung, ÖA... In welchem Bereich zuletzt?
- Wie hoch ist der Umfang Ihrer betriebenen Öffentlichkeitsarbeit in anderen Bereichen?
 - Pressemitteilungen: Wie oft werden PMs erstellt und versendet?
 - Flyer: Fertigen Sie Flyer zu einzelnen Veranstaltungen beziehungsweise Angeboten und/oder haben Sie Flyer mit Jahres- oder Monatsübersichten als „Literatur- und Kulturprogramm“?
 - Plakate: Stellen Sie selbst Plakate her?
- Können Sie sagen, wie viele verschiedene Veranstaltungen Sie anbieten, wie oft in etwa in der Woche Veranstaltungen stattfinden und welche Zielgruppe vorherrschend ist?
- Wer ist Ihr Unterhaltsträger?
- Welche Probleme sehen Sie für Öffentliche Bibliotheken?

Kooperationsarbeit

- Was stellen Sie sich unter Kooperationen vor? Wie würden Sie diese definieren? Wo fangen Kooperationen für Sie an, wo hören Sie auf?
- Wie viele Kooperationsbeziehungen haben Sie?
- Sind Sie diese Kooperationen bewusst eingegangen oder haben Sie sich so ergeben? Was war Ihre Motivation? Wann haben Sie die erste Kooperation begonnen?
- Zu welchem Bereich zählen Ihre Partner: öffentlich, privat, gemeinnützig? Arbeiten Sie mit Firmen, Bildungseinrichtungen, Kultureinrichtungen, Städtischen Partnern oder Bibliothekspartnern zusammen? Welche Partner haben Sie darüber hinaus, welche Arten der Einrichtung?
- Welche Arten von Kooperationen haben Sie? Können Sie angeben, was überwiegt?
 - Sind sie einmalig oder regelmäßig?
 - Sind sie inhaltlich eher fachlich oder ideell ausgerichtet?
 - Geht es um Arbeitsteilung oder Informationsaustausch?
 - Bilden Sie ganze Netzwerke mit mehreren Partnern?
 - Geht es dabei um finanzielle oder materielle Ressourcen?
 - Ist die Verantwortung persönlich orientiert oder institutionell?
 - Ist die Vereinbarung schriftlich oder mündlich?
 - Ist die Reichweite lokal oder international?
- Dokumentieren Sie Ihre Kooperationen mit beispielsweise einer Liste mit Angabe der Partner, Zeitraum, Art usw.?
- Führen Sie Evaluationen durch zum Beispiel Prüfung der Neuanmeldungen, Zielerreichung oder durch Besucherbefragungen?
- Wie ist Ihre Methode bei der Zusammenarbeit?
- Wie sieht die Zusammenarbeit in Ihrer Region beziehungsweise Kommune aus? Wie bewerten Sie Ihren Imagefaktor?

Aufwand – Nutzen

- Welche Vorteile von Kooperationen fallen Ihnen ein?
- Welche Nachteile sehen Sie durch Kooperationen?
- Wie viel Zeit investieren Sie ungefähr in die Kooperationsarbeit, vielleicht in der Woche?
- Sind Sie der Meinung, dass Kooperationen eine lobbyistische Wirkung haben können? Wenn ja, inwiefern?
- Wie ist Ihre Herangehensweise/Planung, wenn Sie vorhaben, mit jemandem zusammenzuarbeiten?
- Sind Sie der Meinung, dass Kooperationen Probleme von Öffentlichen Bibliotheken lösen können beziehungsweise dass sie Hilfe zur Problemlösung leisten?
- Können Sie mir ein Beispiel für eine besonders gute Kooperation nennen, die besonders gut gelaufen ist beziehungsweise Ihnen viel genützt hat?
- Können Sie mir ein Beispiel für eine Kooperation nennen, die besonders schlecht gelaufen ist, die vielleicht eher umsonst war im Nachhinein oder wo die Zusammenarbeit mit den Partnern sehr schwerfällig war?

Ergebnisse der Interviews in tabellarischer Form

Fragestellung:	Antworten:
eigene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)	ja: 0 nein: 10 Aussagen: <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter haben Stundenkontingente • ÖA im Aufgabenbereich des Leiters • in Zukunft soll es eine eigene ÖA geben • alle Mitarbeiter sind involvier • vieles durch Ehrenamtliche • jeder Mitarbeiter ist für einen Bereich verantwortlich und macht für diesen die ÖA • feste MA zuständig für bestimmte Aufgaben wie bspw. dem Facebook-Auftritt oder Veranstaltungen • ein MA für ÖA zuständig
ÖA, Stunden pro Woche insgesamt im Jahresdurchschnitt	ca. 1 bis 2h 20h 3-4h läuft nebenher, wenig strategisch 50% der Arbeit generell 4h täglich 1h 30% der Arbeitszeit ca. 5h pro Woche 55h
Relevanz ÖA, Einstufung auf einer Skala von 1 bis 5	1 sehr wichtig: 9 (bis noch wichtiger) 2 wichtig: 2 3 weder/noch: 0 4 eher nicht wichtig: 0 5 unwichtig: 0
bei Personalengpässen, Einsparungen in welchem Bereich	bei ÖA sparen: 2 nicht bei ÖA sparen: 8 <ul style="list-style-type: none"> • Öffnungszeiten kürzen → Auskunft/Ausleihe im

	<p>Bereich Nutzer</p> <ul style="list-style-type: none"> • eher beim Bestandsaufbau/-management/Lektorate: mehr Standing Order • eine befragte Bibliothek findet alle Bereiche gleichberechtigt • ÖA effektiver gestalten durch Zusammenarbeit mit anderen • Bereiche wie Lyrik einsparen • ÖA als Abteilung gibt es nicht, also kann da auch nicht gespart werden • Veranstaltungsarbeit eingrenzen • Angebot für Schulen und Kindergärten (Führungen bspw.) eingrenzen • Bibliotheksarbeit ist Kernaufgabe und kann höchstens ausgelagert werden: verstärktes Outsourcing • nicht bei den Öffnungszeiten → man muss sich der Wirtschaft anpassen • Service, Schüler werden eingesetzt für die einfachen bibliothekarischen Arbeiten wie Bücher einstellen • Automatisierung wie Verbuchungsanlagen → Leser zur Selbstständigkeit erziehen
<p><u>Umfang in anderen Bereichen</u> Pressemitteilungen:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • werden unregelmäßig versendet, 3 bis 4 Mal im Jahr; • einmal pro Woche • jeden Werktag eine • mehrmals im Monat • 5-6 im Monat: jede Woche in der Zeitung sein ist Ziel

	<p>vor allem Kinder</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5-10 pro Woche, Zielgruppe Kinder und Jugendliche sowie Generation 60plus ausgewogen • ca. 5 pro Woche, Zielgruppe Erwachsene quantitativ am meisten • ca. 2-3 pro Woche, Schwerpunkt stellen junge Familien und Kinder dar • 4 feste Reihen im Monat, Kinder sind Schwerpunkt • 3-4 pro Woche • 6-8 pro Halbjahr, Schwerpunkt Erwachsene • Regelmäßig monatlich 15 – 20 Veranstaltungen, alle Zielgruppen
--	--

**Entstehung der Kooperationen,
Motivation**

- Kooperationen sind bewusst eingegangen worden, haben sich nicht einfach so ergeben
- durch Anfragen zur Zusammenarbeit
- sowohl bewusstes Eingehen der Kooperationen als auch spontan
- bewusst eingegangen, Projekt zu Beginn der Amtszeit: gleich damit begonnen, Kontakte zu knüpfen
- auf Schulen z. B. wurde bewusst zugegangen
- einige Zusammenarbeiten sind spontan durch Telefonate entstanden
- die Bibliothek wird durch ihre gute Position auch häufig angesprochen mit Angeboten auf eine Zusammenarbeit
- im Erwachsenenbereich kommen Einrichtungen auf die Bibliothek zu, im Kinder- und Jugendbereich werden sie bewusst durch die Bibliothek angefangen

<i>Vorteile</i>	
Qualitativ	Quantitativ
Imagegewinn	Zuwachs an Besuchern
Kompetenzerhöhung, man traut sich an andere Themen	Zuwachs an Dienstleistungsangeboten wie Veranstaltungen
positive lobbyistische Wirkung: Bibliothek ist als fester Kulturträger der Stadt nicht mehr wegzudenken → erfährt große Wertschätzung von Politik und Verwaltung	Erhöhung des Etats
erhöhte Präsenz	Zuwachs an Pressekontakten
Erreichung einer breiteren Öffentlichkeit: durch Offenheit für ganz andere Bereiche wie Sportvereine, die die Räume nutzen dürfen, können entfernte Bevölkerungsgruppen, die nicht die typischen Zielgruppen darstellen, erreicht werden	Zuwachs an Nutzern
Energiebringer/Motivation; neue Ideen/Impulse/Inspiration	Zuwachs an Ausleihen
Arbeitsteilung, sodass man sich besser auf seine Sachen/Aufgaben innerhalb der Kooperation konzentrieren kann	Zuwachs des Medienangebots

Fragestellung:	Antworten:
Dokumentation	ja: 6 nein: 4
Evaluation	ja: 4 nein: 6
Zeitaufwand für Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • 5h im Monat • 20h pro Woche • 1-2h pro Woche • ständiges Mitdenken • täglich, Kooperationsarbeit zählt zu einem der wichtigsten Bereiche • gebündelt, wenn Kooperation aktiv sind, viel Zeitaufwand • 2-3h pro Woche • nicht bestimmbar 2h pro Woche
lobbyistische Wirkung	ja: 9 nein: 1

Verteilung der Interviewpartner	
gute Zusammenarbeit in der Region	wenige Kooperationsbeziehungen: 1 viele Kooperationsbeziehungen: 5
schlechte Zusammenarbeit in der Region	wenige Kooperationsbeziehungen: 1 viele Kooperationsbeziehungen: 3
alte Bundesländer	8 (38)
neue Bundesländer	2 (3)

vorherige Einteilung in:	tatsächliche Einteilung:
Homepage → Einschätzung: viele Kooperationen	viele: 7 wenig: 1
Homepage → Einschätzung: wenig Kooperationen	viele: 0 wenig: 2